

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Nastavení systému hodnocení referentů ČSSZ – Okresní správy sociálního zabezpečení

Ostrava

Setting the Appraisal System for Officers of the Czech Social Security

Administration – Regional Office Ostrava

Student: Bc. Martina Holešová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Holešová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Nastavení systému hodnocení referentů ČSSZ - Okresní správa
sociálního zabezpečení Ostrava**
**Setting the Appraisal System for Officers of the Czech Social Security
Administration - Regional Office Ostrava**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 6. Návrh systému hodnocení referentů
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KUMAR, Ray. *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 6 mi byly poskytnuty k dispozici.

V Ostravě 25. dubna 2015

Holešová Martina

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	6
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál	7
3.2 Řízení pracovního výkonu.....	8
3.2.1 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.....	9
3.2.2 Prolínání procesu řízení pracovního výkonu s hodnocením zaměstnanců	10
3.3 Význam hodnocení zaměstnanců.....	11
3.4 Oblasti hodnocení	12
3.5 Kritéria hodnocení.....	13
3.6 Typy hodnocení	14
3.7 Metody hodnocení	15
3.7.1 Nesrovnávací metody.....	16
3.7.2 Srovnávací metody	17
3.8 Kdo hodnotí zaměstnance?	18
3.9 Hodnotící rozhovor.....	20
3.10 Výstupy hodnocení.....	21
3.11 Vztah hodnocení k jiným personálním činnostem	22
3.12 Implementace, zavádění systému hodnocení	22
4 CHARAKTERISTIKA OKRESNÍ SPRÁVY SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ OSTRAVA	25
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
5.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců	32
5.2 Oblasti hodnocení vedoucích zaměstnanců.....	33
5.3 Příprava na hodnocení zaměstnanců	34
5.3.1 Příprava hodnocených.....	34
5.3.2 Příprava hodnotitelů.....	35
5.4 Hodnotící rozhovor.....	35
5.5 Vztah hodnocení zaměstnanců k ostatním personálním činnostem	36
5.5 Dotazníkové šetření.....	36
5.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnanců	38
5.5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření u vedoucích zaměstnanců	50
5.5.3 Shrnutí závěrů.....	57
6 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ REFERENTŮ	61

7 ZÁVĚR	64
Seznam použité literatury	65
Seznam zkratek.....	67

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 ÚVOD

Hodnocení zaměstnanců je v posledních letech věnována velká pozornost a spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho smyslem je, aby zaměstnanci dostali zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu, nadále posilovali své silné stránky a zároveň se zamysleli nad slabými stránkami a tyto nedostatky odstranili. Pro zaměstnavatele jsou výsledky hodnocení zaměstnanců podkladem pro jejich následné vzdělávání a rozvoj, motivaci, popř. odměňování. Lidské zdroje a jejich kapitál jsou velmi důležitou součástí každé organizace. Jsou to právě zaměstnanci, kteří přispívají k plnění stanovených cílů organizací. Aby organizace byla úspěšná a konkurenceschopná, musí mít přehled o výkonu svých zaměstnanců. To je i jeden z důvodů, proč by v organizacích mělo být prováděno hodnocení zaměstnanců. Tato oblast řízení lidských zdrojů je jednou z nejcitlivějších. Je proto důležité, aby systém hodnocení zaměstnanců byl nastaven v souladu s organizačními cíli, byl objektivní a motivující a aby jej zaměstnanci chápali jako spravedlivý.

Tato diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury. Jsou zde popsány části systému hodnocení zaměstnanců, jeho význam, oblasti a kritéria hodnocení, různé metody a typy hodnocení, práce s výstupy hodnocení a provázanost na ostatní činnosti řízení lidských zdrojů.

Praktická část je zaměřena na stávající systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Po stručné charakteristice dané organizace je přiblížen jeho současný stav hodnocení zaměstnanců, jak je nastaven, jaké oblasti jsou u zaměstnanců hodnoceny a jakou formou je realizován, který vychází ze studia a analýzy poskytnutých interních informací, z vlastní zkušenosti a z poskytnutých informací vedoucích personálního oddělení. Formou dotazníkového šetření u zaměstnanců (hodnocených) a vedoucích zaměstnanců (hodnotitelů) je zjišťován jejich přístup k hodnocení zaměstnanců, jejich názory a spokojenost. Získané informace jsou podkladem pro možné návrhy, doporučení či úpravu nastaveného hodnocení zaměstnanců této organizace.

Cílem diplomové práce je tedy zanalyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců (referentů) ČSSZ – Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava a na základě výsledků šetření navrhnout doporučení nebo jeho případnou úpravu.

2 METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ

Pro zpracování diplomové práce bylo využito více logických metod. Teoretická část diplomové práce hlavně vychází ze studia odborné literatury (české i zahraniční), která se k danému tématu vztahuje. Metodou dedukce jsou z obecných definic usuzovány jednotlivé jevy vedoucí k novým tvrzením a metodou indukce jsou poznatky z empiricky zjištěných faktů vyvozovány obecné závěry. Další metodou použitou při zpracování teoretické části diplomové práce je kompilace. Pomocí této metody je systematicky shrnuto vše, co kdy a kdo o dané problematice již napsal a celkové srovnání (komparace). Jelikož smyslem diplomové práce není jen pouhé konstatování a popsání různých definic a pojmů, je celá teoretická část vypracována v logicky a systematicky navazující celek. Dílčí kapitoly jsou proto uspořádány tak, aby podaly ucelený pohled na danou problematiku hodnocení zaměstnanců. K tomuto účelu proto byla použita další metoda – syntéza. V jednotlivých kapitolách jsou objasněny důvody, proč k hodnocení zaměstnanců dochází, jaké oblasti a kritéria jsou u zaměstnanců hodnoceny, jaké existují typy a metody hodnocení. Dále je zde uvedeno, kdo může být hodnotitelem, jak probíhá hodnotící rozhovor a jaké jsou možné chyby hodnocených i hodnotitelů. Implementaci systému hodnocení a vztahu hodnocení zaměstnancům k ostatním personálním činnostem je věnován závěr teoretické části diplomové práce.

V praktické části je v úvodu stručně představena organizace a její územně příslušná organizační jednotka Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava. Následuje kapitola, která analyzuje současný nastavený systém hodnocení zaměstnanců. Formou studia poskytnutých interních materiálů organizace, vlastní zkušeností a ze strukturovaných rozhovorů s vedoucí personálního oddělení (metoda deskripce), byly získány sekundární data, díky kterým mohla být sepsána tato praktická část diplomové práce.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců OSSZ Ostrava a případně navrhnout možné úpravy. Pro hlubší analýzu je proto využito dotazníkového šetření. Touto metodou je u zaměstnanců zjišťována spokojenost se stávajícím systémem hodnocení a jejich přístup a názory na něj. U vedoucích zaměstnanců je dotazníkovým šetřením zjišťován rovněž jejich přístup k hodnocení zaměstnanců, zda opravdu hodnotí oblasti a kritéria, které mají a zda se nedopouští nějakých chyb.

Výsledky dotazníkového šetření a analýza stávajícího systému hodnocení jsou podkladem pro návrhy a doporučení, které pomohou splnit cíl diplomové práce.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Procesu a systému hodnocení se věnuje hodně autorů a právě z tohoto důvodu při zpracování teoretické části diplomové práce je převážně čerpáno ze studia odborné literatury a učebních materiálů. V úvodu si představíme, kdo a co vlastně tvoří lidský kapitál a lidské zdroje v organizaci. Velice důležité je porozumět rozdílu mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu. Z tohoto důvodu byly tyto rozdíly uvedeny v této diplomové práci, neboť někdy stále převládá názor, že se jedná o totéž. Zároveň je zde popsáno prolnutí řízení s hodnocením výkonu. V dalších kapitolách uvedeme význam hodnocení zaměstnanců, jakých oblastí a kritérií se týká. Stručně jsou zformulovány formy a metody hodnocení a následně jsou identifikováni možní hodnotitelé. Jak má probíhat hodnotící rozhovor a možné chyby, kterých se může dopustit hodnocený i hodnotitel, je analyzováno v další kapitole. Výstupům hodnocení, vztahu k dalším personálním činnostem a požadavkům na efektivní a správnou implementaci systému hodnocení je prostor věnován v závěru této teoretické části diplomové práce.

3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Lidský kapitál v organizaci tvoří zaměstnanci se svými vrozenými i získanými dovednostmi, schopnostmi, zkušenostmi a znalostmi. Právě tento kapitál je velmi důležitým a zároveň i významným faktorem úspěchu organizace. **Lidské zdroje** zahrnují všechny lidi v pracovním procesu. Představují největší bohatství organizace.

„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv“ (Koubek, 2001, s. 14).

Všichni zaměstnanci jsou nositeli určitých postojů, vlastností a schopností, které bývají označovány za lidský potenciál. Každá organizace se při vedení lidí musí snažit využít těchto znalostí, schopností a dovedností. Plamínek (2009) uvádí, že nepříznivé postoje a nedostatečné schopnosti zaměstnanců jsou častým důvodem špatně odváděné práce. Lze je ovšem v rámci řízení lidských zdrojů tvarovat a měnit. Proto by organizace měla spolupracovat s těmi zaměstnanci, kteří umí a hlavně chtějí pracovat na svěřených úkolech.

Ty označuje za „pilíře“. Nabízí se tak otázka, jak může být tento potenciál v zaměstnancích odhalen? Právě pomocí správně nastaveného systému hodnocení zaměstnanců.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je plánovaný, trvalý a flexibilní proces. K jeho hlavním složkám patří dohoda, měření, zpětná vazba, dialog a hlavně pozitivní povzbuzování. Nejprve musí být se zaměstnancem dohodnuto, jaké požadavky a cíle jsou od něj očekávány. Tato vstupní kritéria zahrnují znalosti, dovednosti, hodnoty a chování zaměstnance, které jsou vyžadovány k dosahování očekávaných výsledků. Následným průběžným zkoumáním a sledováním pracovního výkonu zaměstnance a zároveň vhodným motivujícím a povzbuzujícím přístupem vedoucího jsou získávány informace (podklady, data), které slouží k měření a porovnávání odváděného výkonu se stanovenými (dohodnutými) cíli. Díky definovaným a dohodnutým požadavkům s dosahovanými výsledky a posouzení míry, v jaké byla úroveň výkonu dosažena využitím dovedností a znalostí, jsou rozpoznávány potřeby rozvoje zaměstnance. Schéma celého procesu řízení pracovního výkonu je vyobrazeno na obr. 3.1. Armstrong (2007) a Kumar (2011) shodně uvádí, že i když je řízení pracovního výkonu velmi často spojeno se systémem odměňování, ať už dle výkonu nebo dle přínosu, je mnohem důležitější, že přináší informace o rozvojových potřebách zaměstnance. Je tedy více zaměřeno na plánování a zlepšení budoucího pracovního výkonu zaměstnance.

Obr. 3.1 Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004. s. 204. ISBN 80-7261-116-X.

Vzhledem k tomu, že i když je řízení pracovního výkonu nepřetržitým procesem, je žádoucí ba i nutné, aby alespoň jednou ročně bylo zorganizováno setkání, jehož účelem je posouzení pracovního výkonu zaměstnance. Toto setkání mimo jiné rovněž poskytuje možnost, zamyslet se nad problémy, které se během pracovního výkonu objevily a které byly ihned řešeny.

3.2.1 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Někteří lidé jsou toho názoru, že mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců není žádný rozdíl. Je třeba zdůraznit, že hodnocení pracovního výkonu (hodnocení zaměstnanců) není totéž jako řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců můžeme definovat jako formální posouzení pracovního výkonu, jeho současné podoby s porovnáním vstupní podoby. Můžeme říci, že se tedy jedná o ohlédnutí do minulosti. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem přirozenější proces, který vymezuje vzájemné očekávání a zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli vedoucích a je zaměřeno na budoucnost. Velký rozdíl najdeme i v působení vedoucích (manažerů), při hodnocení zaměstnanců je můžeme přirovnat k soudcům a během řízení pracovního výkonu ke koučům. Armstrong (2007) shrnul hlavní rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu (hodnocení zaměstnanců) a řízením pracovního výkonu do následující tabulky 3.1.

Tab. 3.1 Porovnání hodnocení pracovního výkonu s řízením pracovního výkonu

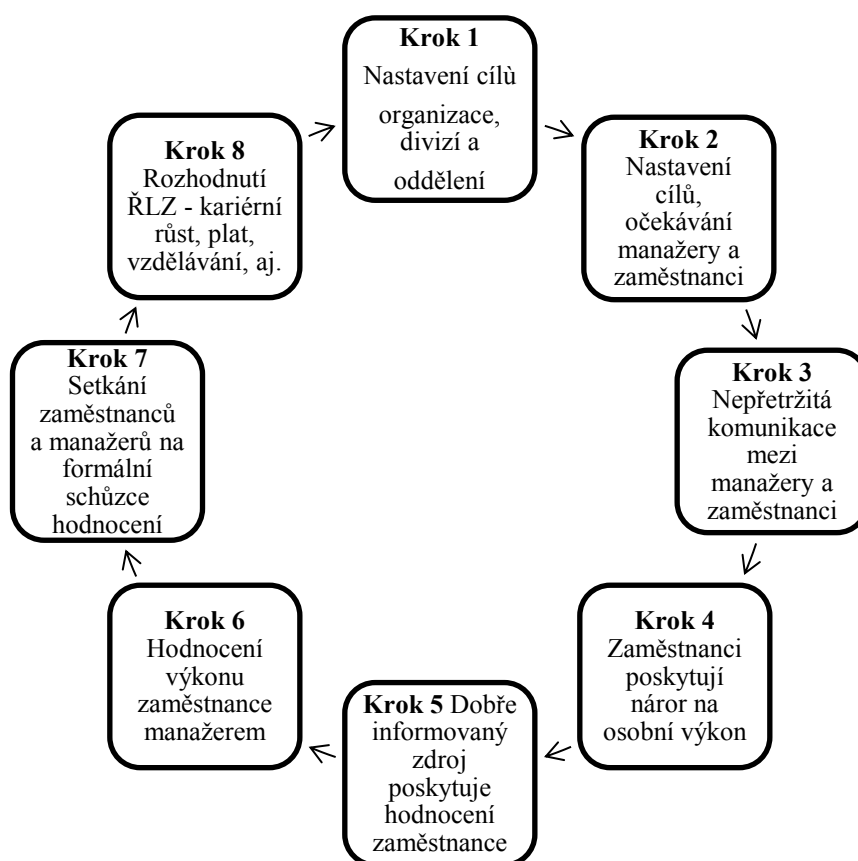
Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování v stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personální útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 417. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.2.2 Prolínání procesu řízení pracovního výkonu s hodnocením zaměstnanců

Každá organizace uplatňuje odlišný způsob procesu hodnocení zaměstnanců. Vše závisí vždy na dané organizaci a jejích potřebách. Avšak u všech musí být proces hodnocení zaměstnanců složen z podobných kroků, které jsou znázorněny na obr. 3.2. Aby bylo hodnocení zaměstnanců efektivním systémem, Pulakos (2009) zdůrazňuje nutnost dobře formulovaných procesů a rolí k dosažení správného a spravedlivého hodnocení, s jasně definovanými odpovědnostmi pro hodnocené a hodnotitele. Tímto bude zajištěno, že se zaměstnanci (hodnoceními) bude zacházeno spravedlivě a nestranně.

Obr. 3.2 Kroky procesu hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: PULAKOS, Diane. *Performance Managemeng a New Approach for Driving Business Results*. West Sussex: Wiley, 2009, s. 38. ISBN 978-1-4051-7762-7, in KASHI, Kateřina. *Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Ostrava, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra Managementu.

3.3 Význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Existuje mnoho způsobů a metod hodnocení. Vždy záleží na dané organizaci, jaký způsob či formu hodnocení zvolí. Pro každou organizaci je důležité, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkon z hlediska kvality výstupu a produktivity a tím přispěli ke splnění cílů organizace. Zaměstnavatelé potřebují vědět, jak zaměstnanci pracují a přispívají tak k hospodářským výsledkům organizace a zároveň zaměstnanci musí znát, jak je zaměstnavatel vnímá a jak je spokojen s jejich prací. Zaměstnancům proto musí být poskytnuta zpětná vazba o jejich výkonu. Jedním ze způsobů jak zaměstnance informovat, je hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. V literatuře i v praxi je často užíván pojem hodnocení pracovního výkonu. Nejde jen tedy o hodnocení výsledků práce, ale součástí tohoto hodnocení je i zaměstnancův přístup k práci a k lidem. Předmětem hodnocení jsou také osobnostní charakteristiky, které souvisí s pracovní činností zaměstnance a jsou součástí jeho pracovního úsilí (Kociánová, 2010).

Hodnocení zaměstnanců je nejobtížněji aplikovatelný systém v organizaci. Bývá přirovnáván k „Achillově patě“ řízení lidských zdrojů. Pokud je systém hodnocení správně nastaven, je tedy v souladu s firemní kulturou, zaměstnanci jsou seznámeni s jeho průběhem a cílem, bude efektivní. Kritéria efektivního systému hodnocení zaměstnanců jsou:

- jasné a srozumitelné definování požadavků, co organizace od zaměstnance očekává,
- poskytnutí informací o hodnocení zaměstnanci,
- identifikování oblasti úspěchu a potřebného rozvoje,
- zdokumentování záznamů hodnocení zaměstnanců (Mathis a Jackson, 2008).

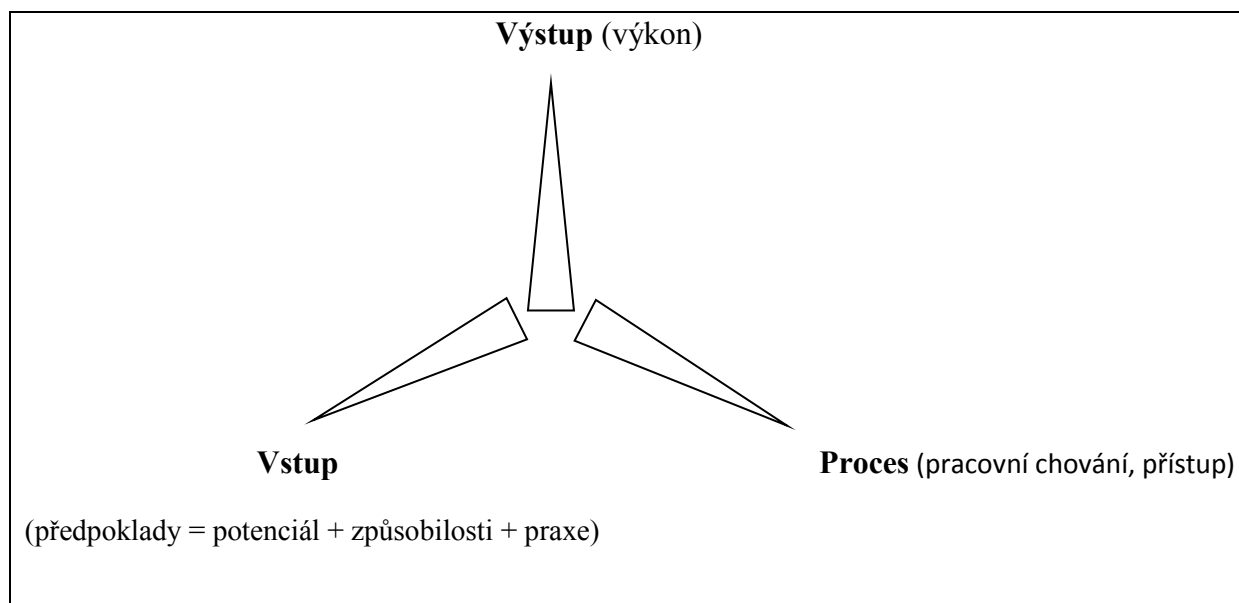
Hodnocení zaměstnanců je tedy účinným nástrojem kontroly a motivování zaměstnanců. Koubek (2001) definuje hodnocení zaměstnanců jako personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak zaměstnanec plní svěřené pracovní úkoly a požadavky na své pracovní místo, jak se v práci chová, jaké má vztahy se svými spolupracovníky, zákazníky, jak jsou sdělovány výsledky hodnocení zaměstnancům a jakou formou jsou s nimi projednávány a realizací opatření, která mají napomoci zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. V souvislosti s hodnocením je proto zásadní odpovědět na tyto otázky: Proč zaměstnance hodnotit? Jak měřit jejich pracovní výkony? Jaké složky a aspekty práce

zaměstnanců hodnotit? Jakou zvolit metodu hodnocení? Kdo, kdy a jak často by mělo být hodnocení prováděno? Jak sdělit zaměstnancům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat? Jak následně využít výsledků hodnocení? Jak zavést hodnocení do souladu se zákony?

3.4 Oblasti hodnocení

K hlavním a nejdůležitějším oblastem hodnocení patří vstupy, výstupy a procesy. Oblasti hodnocení zaměstnanců jsou vytýčeny na obr. 3.3. Aby bylo hodnocení zaměstnanců užitečné, je vhodné klást důraz na všechny tyto oblasti. Pokud by se hodnocení zaměstnanců zaměřilo jen na jednu či dvě oblasti, efektivita hodnocení by se nezvyšovala a mohlo by tak dojít ke komplikacím.

Obr. 3.3 Oblast hodnocení zaměstnanců



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 20. ISBN 80-247-1458-2.

První oblastí je **výstup**, který se zaměřuje na měřitelné a objektivní ukazatele výsledků a výkonů zaměstnance, kterými mohou být např. množství a kvalita odvedené práce, počet reklamací, výše tržeb, zmetkovitost, počet obsloužených zákazníků. Výstupy mohou být měřeny formou přímého či nepřímého hodnocení. Přímé hodnocení výstupu je takové, které lze vyjádřit číselně. Spadá zde například obrat společnosti, množství vyrobených zmetků. Nepřímým měřením jsou odhadovány hodnoty výstupu na základě stupnice. Druhou oblastí jsou **vstupy**. Patří sem vše, co zaměstnanec do své práce vkládá nebo může vložit (potenciál,

předpoklady). Jsou to jeho kompetence a také zkušenosti. Třetí oblastí jsou **procesy**. Jsou to zaměstnanecké přístupy, jeho chování během výkonu své práce. Jedná se o určitou spojnici mezi vstupy a výstupy, u které hodnotíme jakým způsobem je dosaženo cílů a výsledek.

3.5 Kritéria hodnocení

Pilařová (2008) upozorňuje na to, že pokud organizace chce hodnotit své zaměstnance, musí mít definována a stanovena kritéria výkonu, která vychází z popisu pracovních míst a podle kterých je možno změřit minulý výkon, popřípadě budoucí potřebu výkonu zaměstnanců. Kritériem rozumíme ukazatele výkonu či výkonnosti, kterým hodnotíme úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance. Musí být stanovena vždy s ohledem na strategické cíle organizace a její hodnoty. Tato kritéria totiž ovlivňují výkony zaměstnanců, a pokud by byla stanovena nesprávně, mohla by vést až k nepřijatelnému chování zaměstnanců, které by mohlo ohrozit ekonomické výsledky organizace. Vzhledem k tomu, že hodnocení není zaměřeno jen na výsledky práce, ale také i na chování, schopnosti a další vlastnosti zaměstnanců, jsou za hlavní kritéria související přímo se zaměstnancem uváděna následující:

- výsledky a výkon zaměstnance (množství odvedené práce, kvalita práce, plnění termínů, spokojenost zákazníků, počet reklamací, aj.),
- chování zaměstnance (jeho ochota přijímat úkoly, pracovní kázeň, úsilí při plnění úkolů, jednání a vztahy se spolupracovníky a zákazníky, sdílení firemních hodnot, ...),
- vlastnosti a rysy zaměstnance (dovednosti, znalosti, fyzická síla, cílevědomost, ctizádostivost, spolehlivost, tvořivost, loajalita, smysl pro zodpovědnost, ...).

Existují však také faktory, které nemohou být zaměstnancem přímo ovlivněny. Je však důležité uvědomit si jejich vliv i míru vlivu na pracovní výkon zaměstnance. Pokud by se tak nestalo, mohlo by dojít ke zkreslení hodnocení zaměstnance a poškodit jej. Současně však tyto faktory nelze zneužívat k omlouvání nedostatečného výkonu zaměstnance. Koubek (2001) proto doporučuje, aby tyto faktory byly důkladně prozkoumány. Nesmí být chápány jako přímí činitelé individuálního výkonu, ale jako faktory, které ovlivňují efekt úsilí a schopností. Organizace tak musí svým zaměstnancům vytvořit příznivé pracovní podmínky, aby odstranila nebo minimalizovala vliv těchto faktorů na výkon zaměstnance. Mezi nejdůležitější např. řadí:

- nedostatečné využití pracovního času z důvodu nedostatečného zadávání úkolů nebo naopak nadměrné přetížení překrývajících se úkolů,
- nejasné metody řízení, nejasná pravidla,
- nedostatek spolupráce ze strany spolupracovníků,
- nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců,
- nevhodné uspořádání pracoviště, teplota, osvětlení, hluk,
- životní podmínky zaměstnance (rodinná situace, bydlení, nemoc, časová náročnost dojíždění do práce) a jiné.

V mnoha organizacích jsou používány modely „klíčových ukazatelů výkonu“ (tzv. KPI's), jež jsou společné pro určitý okruh zaměstnanců nebo jsou společné pro všechny (Pilařová, 2008). Klíčové ukazatelé výkonu vyjadřují výkonost a hospodárnost daného procesu nebo služby. Tyto ukazatelé jsou sledovány za určitá období a měly by splňovat podmínky SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Například v organizaci, která se zaměří na počet reklamací zákazníků, může být stanoven klíčový ukazatel výkonu mírou zákaznických reklamací, vypočtenou jako podíl všech reklamací za dané období k celkovému množství všech vyrobených výrobků za dané období. Cílem organizace tedy bude snížení míry reklamací. Dle rovnice 3.1 je vypočten klíčový ukazatel míry reklamací.

$$\text{Míra reklamací} = \frac{\text{počet reklamovaných kusů za dané období}}{\text{celkové množství vyrobených kusů za dané období}} \times 100 \quad (3.1)$$

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Typy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na dva základní pilíře: formální a neformální hodnocení. **Neformální hodnocení** je průběžným hodnocením zaměstnance jeho nadřízeným během výkonu práce. Nejde o nic jiného, než o každodenní relaci mezi podřízeným a nadřízeným, jejíž součástí je průběžná kontrola plnění zadaných úkolů a chování zaměstnance a poskytování zpětné vazby. Tento typ hodnocení nebývá zaznamenáván a pouze ve výjimečných situacích může výsledek neformálního hodnocení vést k radikálnímu personálnímu rozhodnutí. Význam neformálního hodnocení spočívá zejména v povzbuzování a oceňování zaměstnance a usměrňování jeho práce. **Formální hodnocení** je standardizované

s pravidelným intervalem a k jeho hlavním rysům patří systematicčnost a plánovitost. Z formálního hodnocení jsou pořizovány dokumenty, které se stávají součástí osobní složky (materiálu) zaměstnance. Slouží jako podklad pro další personální činnosti (vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, rozmisťování a uvolňování zaměstnanců, motivaci zaměstnanců). Z výše uvedeného lze vyčíst hlavní rozdíl mezi těmito typy hodnocení. Neformální hodnocení působí na zvýšení pracovního výkonu zaměstnance v přítomnosti, oproti tomu formální hodnocení je procesem dlouhodobějším a je zaměřen na budoucnost (Koubek, 2007).

Z časového hlediska Brodský (2009) rozlišuje čtyři základní způsoby hodnocení zaměstnanců:

- pravidelné hodnocení,
- průběžné hodnocení,
- hodnocení zaměstnance ve zkušební době a
- hodnocení zaměstnance při ukončení projektu.

3.7 Metody hodnocení

Jak uvádí Bláha et al. (2013, s. 58) „lze k hodnocení zaměstnanců využít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců“. Z tohoto pohledu jsou metody hodnocení rozděleny do dvou hlavních skupin, a to na metody **srovnávací a nesrovnávací**. Více objektivní a spolehlivější jsou srovnávací metody. Vycházejí ze srovnávání a porovnávání zaměstnanců mezi sebou podle stanovených hodnotících faktorů. Jejich nevýhodou však je, že nadměrně zahlcuje zaměstnance při zpracování v případech, kdy je požadováno, aby zaměstnanci hodnotili každého svého spolupracovníka. U metod nesrovnávacích jsou hodnoceni zaměstnanci na základě předem standardizovaných hodnotících kritérií se stanovenou stupnicí možných odpovědí (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005).

3.7.1 Nesrovnávací metody

Mezi tyto nesrovnávací metody hodnoceny řadíme: metodu řízení pomocí cílů (MBO), hodnocení pomocí stupnice, metodu nucené volby, metodu klíčových událostí, metodu testování a pozorování pracovního výkonu.

Metoda hodnocení pomocí cílů (*Management by Objectives*, MBO) - je nejčastěji využívána k hodnocení zaměstnanců v řídicích a odborných funkcích. Použitím této metody hodnotíme splněné cíle zaměstnance, které by si měl alespoň jednou ročně stanovit a které musí být odsouhlaseny nadřízeným. Důležité je správně tyto cíle definovat (SMART):

- **S – specifické** - cíle musí být srozumitelné a konkrétní,
- **M – měřitelné** – cíle musí mít jasně definovaná kritéria, díky kterým lze zjistit splnění či nesplnění stanovených cílů,
- **A – akceptovatelné** – k dosažení cílů musí mít hodnocený dostatečné prostředky a čas,
- **R – reálné** – cíle musí být splnitelné,
- **T – termínované** – cíle musí být stanoveny k určitému termínu.

Za dosažení těchto stanovených cílů získá zaměstnanec odměnu, která byla předem dohodnuta na základě stanovených kritérií.

Hodnocení pomocí stupnice – posuzovací škály hodnocení mohou být liché či sudé, slovní, grafické nebo číselné. Její univerzálnost je využitelná i pro účely sebehodnocení. Je nutné, aby byly jasně a srozumitelně definovány hodnotící stupnice, kterým bude jak hodnotitel i hodnocený rozumět a nedocházelo tak k nesrovnalostem.

Metoda nucené volby – realizace této volby probíhá tak, že hodnocenému jsou předloženy různé výroky, ze kterých hodnocený vybere ten, který nejvýstižněji odpovídá jeho názoru. Na základě vyhodnocení odpovědí jsou stanovena slabá místa zaměstnance, na které je potřeba se zaměřit a rozvíjet je.

Metoda klíčových událostí – během této metody jsou pravidelně zaznamenávány údaje o pracovním jednání zaměstnance (pozitivní i negativní události). Musí být zaznamenány přesně a obsáhle, aby byly srozumitelné pro hodnotitele, který se k těmto údajům vrátí například za půl roku.

Metoda testování a pozorování pracovního výkonu – jedná se o využívání psychologických testů na dovednosti a znalosti. Tato metoda je vhodná pro vybrané profese, např. pilot, operátor, jeřábník (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005).

3.7.2 Srovnávací metody

Srovnávací metody, jak již bylo uvedeno, jsou objektivnější, více spolehlivé než nesrovnávací metody. Patří zde: metoda stanovení pořadí, metoda párového srovnání, metoda nuceného rozdělení a bodovací metoda.

Metoda stanovení pořadí – hodnocení jsou dle této metody seřazeni od nejlepších po nejhorší zaměstnance dle předem daných kritérií. Výhodou je její snadnost, srozumitelnost a rychlost vyhodnocení, avšak nevýhodou lze spatřit v tom, že rozdíl mezi prvním a druhým pořadím může být nepatrný, naopak mezi předposledním a posledním velmi značný.

Metoda párového srovnání – každý zaměstnanec je porovnáván (srovnáván) s dalším zaměstnancem až do doby, kdy je porovnán každý s každým. Do vytvořené matice zaměstnanců jsou zaznamenávány body, kdy lepší zaměstnanec je bodován 2 body, horší nezíská žádný bod a zaměstnanci s vyrovnaným hodnocením jsou bodováni 1 bodem. Součtem bodů každého zaměstnance vyhodnotíme pořadí od nejlepšího (nejvíce bodů) po nejhoršího zaměstnance (nejméně bodů).

Metoda nuceného rozdělení – podstatou této metody je nucené umístění určitého procenta zaměstnanců do výkonnostních skupin, např. procento zaměstnanců s excelentní úrovní může být 20%, s průměrnou úrovní 70% a ostatních zaměstnanců 10%.

Bodovací metoda - má větší vypovídající schopnost oproti metodě stanovení pořadí. Nadřazený přiděluje body hodnoceným zaměstnancům, kdy na tyto body jsou převedeny výsledky různých pracovních oblastí. Z výsledků hodnocení je zřejmé, kteří zaměstnanci jsou zařazeni k nejlepším a k nejhorším zaměstnancům a jaké jsou mezi nimi bodové rozdíly.

K ostatním metodám hodnocení zaměstnanců mnoho autorů odborných publikací také řadí metodu **BARS** (*Behaviourally Anchored Rating Scales*, Behaviorální zakotvené hodnotící škály), která je založena na základě vytvořených hodnotících stupnic pro jednotlivá hlediska pracovního jednání, od nejlepšího po nevyhovující, podle kterých je hodnoceno chování zaměstnance, které je požadované k úspěšnému vykonávání práce. Vzhledem k tomu, že na vytváření hodnotících stupnic se podílejí kromě personalistů a manažerů také samotní zaměstnanci, zvyšuje se tak pravděpodobnost, že hodnocení bude u zaměstnanců vnímáno

přijatelněji. Nevýhoda této metody spočívá v její časové náročnosti na přípravu. Další metodou je **BOS** (*Behaviour Observation Scales*, Behaviorální observační škály), která vyžaduje, aby hodnotitel přidělil body hodnoceným na základě toho, jaká je četnost výskytu určitého způsobu chování. Výpočtem průměru pak lze zjistit celkové zhodnocení výkonnosti zaměstnance. Metodou **mystery shopping** jsou nejčastěji hodnoceni zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (klienty). Hodnotitelé, kteří po celou dobu hodnocení zůstávají v anonymitě, tak mají možnost sledovat, jak a v jaké kvalitě zaměstnanci poskytují služby klientům. Výsledky tohoto pozorování přináší pro management organizace prostor, kde zaměřit pozornost na zvyšování úrovně a kvality poskytovaných služeb. Pomocí **metody assessment centre** jsou nejčastěji hodnoceni zaměstnanci managementu. Během této metody jsou řešeny případové studie, modelové situace, prováděny psychologické testy a hraní rolí. Probíhá individuálně nebo skupinově, hodnotiteli většinou bývají personalisté, přímí nadřízení, psychologové, manažeři z vyšších úrovní řízení (Bláha et al, 2013; Dvořáková, 2012; Kumar, 2011).

Jak lze vidět, metod k hodnocení zaměstnanců, je několik. Vždy tedy záleží na organizaci, na jakou oblast hodnocení se zaměří, jaký časový horizont pro hodnocení zvolí a jaká je orientace cílů hodnocení. Některé metody jsou založeny na výkon zaměstnance, jiné naopak poskytují obraz chování a přístup zaměstnance. Aby hodnocení mělo nějaký smysluplný podklad pro následné využití výsledků, neměla by být použita pouze jedna metoda, ale metody by měly být namixovány. Pozor na to, aby nebylo používáno velké množství metod, které by z hodnocení udělalo byrokratickou záležitost (Bláha et al, 2013).

3.8 Kdo hodnotí zaměstnance?

Odpověď zní: Hodnotit mohou všichni, kteří mohou posoudit práci hodnoceného. V praxi bývá nejčastěji využívána varianta hodnocení, kdy hodnoceného hodnotí jeho přímý nadřízený. Tento člověk totiž nejlépe zná náplň pracovní pozice, práci hodnoceného a podmínky, ve kterých hodnocený zaměstnanec vykonává svou práci. Přímý nadřízený z výsledků hodnocení navrhuje dílčí opatření. Může se však stát, že přímý nadřízený je zaujat vůči podřízenému nebo je vůči němu ovlivněn předsudky. Aby bylo hodnocení spravedlivé a hlavně objektivní, je v praxi tato varianta často kombinována se sebehodnocením zaměstnanců.

Hodnocení zdola, tedy směrem od zaměstnanců, kteří hodnotí své nadřízené, přináší hodnoceným podklady, na jaké sociální a řídicí dovednosti se zaměřit a následně je rozvíjet. Tato forma hodnocení může přispět ke zlepšení komunikace v organizaci, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také k vytipování schopných manažerů. Tento přístup však v praxi nebývá často využíván, neboť existují určité bariéry a negativní reakce jak ze strany nadřízených tak i podřízených.

Další možností, kdo může hodnotit, je ta, že se členové skupiny nebo týmu hodnotí navzájem. Toto hodnocení může posloužit k posílení týmové práce i objektivitě hodnocení. Z takto prováděného hodnocení mají zaměstnanci možnost získat zpětnou vazbu v tom, jak se na pracovní výkon zaměstnance dívají ostatní kolegové. Možným problémem při zavedení tohoto hodnocení může být neochota spolupracovníků se angažovat.

Ti zaměstnanci, kteří přicházejí pravidelně do styku se zákazníky či klienty, mohou být hodnoceni těmito externími subjekty. Tím, že externí zákazníky zapojíme do procesu hodnocení, docílíme toho, že posílíme jejich spokojenost a také podpoříme zákaznickou orientaci.

Hodnocení může být také prováděno externím nezávislým hodnotitelem, kterým může být například psycholog a který hodnotí jen vymezené aspekty pracovního výkonu. V případě, kdy schází přímý nadřízený, může být hodnocení provedeno zaměstnancem personálního útvaru. Ten však musí být schopen posoudit požadavky na dané pracovní místo a úkoly z něho vyplývající.

Sebehodnocení zaměstnanců má v dnešní době vzrůstající tendenci. Slouží jako příprava na hodnotící pohovor. Zaměstnanci tak mají možnost zamyslet se nad svými silnými a slabými stránkami, uvažovat o krocích, které povedou ke zlepšení slabých míst. Většina lidí však při sebehodnocení má tendenci se buď podhodnocovat nebo naopak přeceňovat.

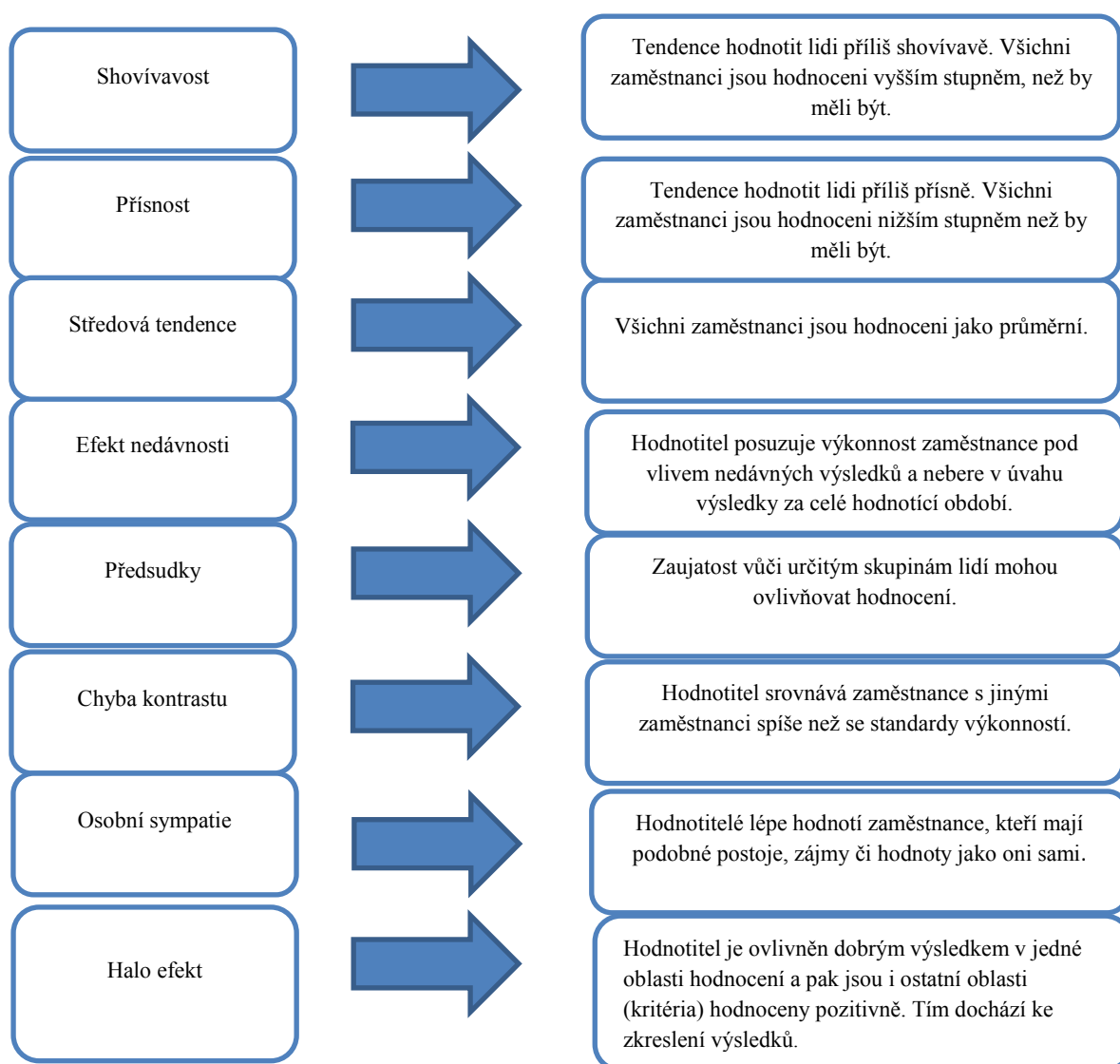
Vícezdrojové hodnocení, jinými slovy 360°zpětná vazba, se vyznačuje tím, že k hodnocení jsou přizváni různí lidé, kteří hodnotí dle stejných kritérií. Výkon hodnoceného zaměstnance tak nejčastěji posuzuje (hodnotí) přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení a sám zaměstnanec. Lze ji rozšířit i o další hodnotitele, například nezávislé hodnotitele nebo o stupeň vyššího nadřízeného. Toto hodnocení pak bývá v literatuře označováno za 540°zpětnou vazbu (Koubek, 2001).

3.9 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor provádíme na konci pracovního hodnocení zaměstnance a je prisuzován k nejnáročnějším úkolům manažerů. Během tohoto formálního setkání lze otevřeně hovořit o výkonu zaměstnance a jeho potenciálu a hlavně dohodnout se na potřebách v oblasti rozvoje a kariéry. Zaměstnanec je seznámen s výsledky hodnocení a jsou odsouhlaseny jeho budoucí cíle (Bláha et al., 2013). V malých firmách zpravidla hodnotící rozhovor provádí majitel, ale je vhodná účast také přímého nadřízeného. Ve středních organizacích vede hodnotící rozhovor zpravidla nadřízený nebo přímý nadřízený společně s vedoucím o stupeň vyšší. Cílem hodnotícího rozhovoru je zhodnotit výkon zaměstnance, zformulovat plán ke zlepšení výkonu, rozpoznat potenciál zaměstnance a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje, vyslechnout názor zaměstnance, zlepšit komunikace mezi zaměstnancem a vedením organizace, zabezpečit podklady pro odměňování (Koubek, 2007). Hodnotící rozhovor lze roztrždit do tří fází: příprava, průběh a ukončení. Na hodnotící rozhovor se musí připravit hodnocený i hodnotitel. Hodnocený zaměstnanec musí být v předstihu informován o termínu a místě konání a okruhů, kterých se hodnocení bude týkat. Doporučuje se, aby setkání za účelem hodnotícího rozhovoru probíhalo v příjemném a klidném prostředí, bez rušivých elementů. V úvodu rozhovoru by měl hodnotitel vysvětlit účel, cíl a strukturu rozhovoru. Hodnotitel musí umět naslouchat a dát prostor hodnocenému. Uvádí se, že hodnocený by měl mluvit v průměru 70% času. Je vhodné, aby diskuse začala u silných stránek zaměstnance a jeho pracovních úspěchů. Vhodně položené otázky budou podněcovat zaměstnance k vyjádření vlastních nápadů a názorů. Zároveň je třeba diskutovat i o jeho slabých stránkách a podpořit zaměstnance, aby sami navrhli, jak tyto slabé stránky eliminovat. Na závěr by hodnocený a hodnotitel měli společně dojít k dohodě o budoucích cílech. Samotný hodnotící rozhovor by neměl trvat déle než 30 minut. Obsah hodnotícího rozhovoru se zaměřuje na výsledky, vývoj a vztahy. Plamínek (2009) tento obsah pojmenoval jako pravidlo „trojitého vé“ (dle počátečních písmen).

V průběhu hodnocení zaměstnanců však může dojít k určitým omylům, jak na straně hodnotitele, tak i na straně hodnoceného. Na straně hodnoceného je častou příčinou chyb nedostatečná informovanost zaměstnance a špatná organizace hodnocení. Ze strany hodnotitele se nejčastěji objevují tyto chyby, které jsou uvedeny na následujícím obrázku 3.4.

Obr. 3.4 Nejčastější chyby hodnotitelů



Zdroj: MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2, in BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů Management*. Brno: Edika, 2013. s. 62. ISBN 978-80-266-0374-0.

3.10 Výstupy hodnocení

Z každého provedené hodnocení (formálního či neformálního) jsou pořízeny výsledky, které jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu. Se závěry hodnocení jsou zaměstnanci seznámeni a toto stvrzují svým podpisem. Obsahem dokumentu jsou identifikační data zaměstnance, jeho silné a slabé stránky, které je potřeba rozvíjet, důležité změny, které nastaly od posledního hodnocení a stanovené budoucí cíle. Dokumenty jsou uloženy v osobní

složce zaměstnance na personálním oddělení a slouží nadále jako podklad k dalšímu využití (odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců). Nahlízet do těchto záznamů může pouze přímý nadřízený nebo zaměstnanec na vyšším stupni řízení. Ostatní lidé do těchto záznamů nemohou nahlížet, neboť se jedná o osobní a citlivá data.

3.11 Vztah hodnocení k jiným personálním činnostem

Hodnocení zaměstnanců se prolíná do dalších personálních činností. Do oblasti rozmisťování, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich motivace. Vazbu odměňování zaměstnanců s výsledky hodnocení spatřuje Hroník (2006) v její jednoduchosti a srozumitelnosti. Všichni zaměstnanci musí vědět, jak je nastaven systém odměňování zaměstnanců v organizaci, tedy jak mohou být odměněni za svůj pracovní výkon a s čím je spojena variabilní složka mzdy/platu. Proto nesmí být překvapeni důsledky hodnocení a měli se je snažit předpovědět. Pozitivní a povzbuzující motivace povede zaměstnance k lepším pracovním výkonům a výsledkům. Nejdůležitější součástí hodnocení zaměstnanců (fáze hodnotícího pohovoru) je dohoda o budoucích rozvojových a vzdělávacích cílech zaměstnance. Pomocí vzdělávání a rozvoje zaměstnance tak přispějeme ke zlepšení pracovního výkonu. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou také podkladem pro jejich možné povýšení, přemístění na jinou práci, penzionování a uvolňování z organizace.

Dvořáková (2012) vidí ve kvalitním systému hodnocení efektivní nástroj, jak dosáhnout vyšší výkonnosti a rozvoje schopností zaměstnanců. Nedílnou součástí hodnocení by proto měla být specifikace rozvojového potenciálu zaměstnance. Výstupy hodnocení zaměstnanců mají tvořit základ pro odměňování a rozmisťování zaměstnanců v organizaci. Správný a kvalitní systém hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem v systému rozvoje lidských zdrojů, který přispívá ke stabilitě zaměstnanců a celkového zlepšení podnikového klima.

3.12 Implementace, zavádění systému hodnocení

Hlavní předpoklady, které efektivní systému hodnocení musí splňovat, shrnul Hroník (2006) následovně:

- musí mít důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,

- podporuje cíle a strategii organizace,
- musí být v souladu s firemní kulturou,
- je akceptovatelný všemi zaměstnanci,
- musí být administrativně nenáročný,
- musí být nepřetržitý,
- musí mít návaznost na systém rozvoje, vzdělávání a odměňování zaměstnanců,
- musí být vyhodnocován.

Základním předpokladem pro implementaci systému hodnocení zaměstnanců je soulad jeho cílů se strategií organizace. Personální oddělení nemůže vytvořit vlastní cíle, které neodpovídají strategii organizace. Vzhledem k tomu, že organizační cíle jsou dosahovány právě pomocí zaměstnanců, je důležité, aby cíle personálního oddělení byly v souladu se strategií a cíli organizace. Zároveň musí při jeho implementaci spolupracovat manažeři personálního oddělení s ostatními manažery. Jen tak bude dosaženo, že bude v organizaci zaveden efektivní a vhodný systém hodnocení zaměstnanců. Je taky nutné, aby ze strany vedení společnosti (top management) byla poskytována důsledná podpora při jeho implementaci. Během pečlivé přípravy musí být zaměstnanci seznámeni za jakým cílem a proč je vytvářen systém hodnocení. Musí být provázán se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popisy pracovních míst a odměňováním zaměstnanců. Implementace je prováděna směrem shora dolů, tedy nejdříve u top managementu. Díky tomu je možné vysledovat její možné neúspěchy a problémy. K nejčastějším příčinám neúspěchů implementace hodnocení zaměstnanců patří nesoulad personálních cílů s organizační strategií, nesprávným načasováním a odporem ke změnám, neprovázaností k ostatním personálním činnostem. Hodnocení zaměstnanců většinou probíhá jedenkrát ročně, to však neznamená, že po zbytek roku se nic se systémem hodnocení neděje. Je zapotřebí jej nepřetržitě systémově hodnotit a být připraveni reagovat na změny a potřeby, které se mohou vyskytnout (Pilařová, 2008). Zavádění systému hodnocení není otázkou několika dní. Jeho zavedení může trvat klidně i 2 roky. Hroník (2006) navrhuje, aby před zavedením a tvorbou systému hodnocení zaměstnanců byly zodpovězeny následující otázky:

- Koho a co hodnotit?
- Jakou metodou či systémem bude hodnocení prováděno?
- Kdo bude hodnotit?
- Jak zavést systém hodnocení?

- Kdo bude kontrolovat kvalitu systému?
- Jakým způsobem bude hodnocení dokumentováno?
- K jakým účelům budou výsledky hodnocení použity?
- Jak bude zajištěna spravedlivost systému?
- Jak často hodnocení provádět?

Shrnutí

Postupným vývojem se z hodnocení zaměstnanců stala velice důležitá oblast řízení lidských zdrojů. Zaměstnavatelé si uvědomují nutnost disponovat takovými lidskými zdroji a potenciálem, pomocí kterého jsou schopni dosáhnout stanovených firemních cílů. V každé organizaci se hodnocení zaměstnanců provádí odlišným způsobem, ale vždy musí vycházet ze strategických cílů organizace a jejich potřeb. Nejde jen o to, mít zaveden systém hodnocení zaměstnanců, protože v ostatních společnostech se hodnocení provádí, ale management musí vědět a znát účel hodnocení, proč hodnocení zaměstnanců ve své společnosti zavést, jakých oblastí a kritérií se bude týkat, kdo bude hodnocení realizovat a jak zaměstnance informovat a také následné využití výsledků. Správně nastaveným a spravedlivým systémem hodnocení proto organizace získá podporu zaměstnanců a zpětnou vazbou i jejich uvědomění si, že ne pouze jejich výkon, ale i jejich přístupy k práci ovlivňují ekonomické výsledky organizace. Systém hodnocení zaměstnanců musí být propojen i s dalšími personálními činnostmi. Pro organizaci není nic horšího, než zavést hodnocení zaměstnanců a neumět využít jeho výsledků. Byla by to pouze ztráta času s tučnými náklady. Jak uvádí Dvořáková (2012), výstupy ze správně nastaveného systému hodnocení jsou důležitou zpětnou vazbou o celkovém systému řízení organizace a o jeho vnímání a reakci zaměstnanců. Tyto výstupy (informace) pokládá za velmi užitečné a cenné interní zdroje, pomocí kterých může dojít ke zlepšení podnikové kultury a motivačního klimatu.

4 CHARAKTERISTIKA OKRESNÍ SPRÁVY SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ OSTRAVA

„Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je největší a v rámci státní správy České republiky zcela výjimečnou finančně správní institucí. Je samostatnou rozpočtovou organizací, která je podřízena Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustanovena, s účinností od 1. září 1990, zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1996 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení. Česká správa sociálního zabezpečení vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev. ČSSZ není samostatně právnickou osobou“. (Česká správa sociálního zabezpečení. ČSSZ: *Profil organizace* [online] ČSSZ [12.2.2015]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>).

Na níže uvedeném obrázku č. 4.1 je vyobrazena budova Ústředí ČSSZ v Praze.

Obr. 4.1 Budova Ústředí České správy sociálního zabezpečení v Praze



Zdroj: Česká správa sociálního zabezpečení [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/>

Česká správa sociálního zabezpečení je složena z Ústředí ČSSZ, Pražské správy sociálního zabezpečení společně s územními pracovišti a z regionálních pracovišť ČSSZ s jejich podřízenými jednotkami, kterými jsou Okresní správy sociálního zabezpečení. Celkový profil České správy sociálního zabezpečení je uspořádán do organizační struktury a je uveden v příloze č. 1.

Tak jako každá organizace, má i Česká správa sociálního zabezpečení stanovené své poslání a svou vizi. Hlavním posláním ČSSZ je poskytovat služby a plnit úkoly v oblasti sociálního pojištění za pomoci využití moderních komunikačních a informačních technologií a rozvoje lidského potenciálu všech zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení, které povedou k maximální spokojenosti klientů. Vizí ČSSZ je být moderní a vysoce výkonnou institucí, jež zajišťuje dostupné a kvalitní veřejné služby občanům v maximální míře, které vykonává v zásadě legality, profesionality, nestrannosti a nezávislosti. Dosáhnout cílů a poslání napomáhá zhruba 8 900 zaměstnanců.

Jednou z mnoha územně organizačních jednotek ČSSZ je také Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava (OSSZ Ostrava), která poskytuje služby v oblasti sociálního zabezpečení. Tak jako v ostatních vyspělých státech Evropy, je sociální systém České republiky postaven na principu solidarity. Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava je vedena ředitelem, kterého jmenoval ústřední ředitel ČSSZ. Její sídlo můžeme nalézt na adrese Zelená 3158/34A, Moravská Ostrava. Zároveň v této budově sídlí regionální pracoviště ČSSZ Ostrava. V jejím čele stojí ředitelka pracoviště, která je rovněž jmenována ústředním ředitelem ČSSZ. Pod toto regionální pracoviště spadá celkem 11 okresních správ sociálního zabezpečení okresní správy sociálního zabezpečení z celého moravskoslezského kraje. Organizační schéma Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava je uvedeno v příloze č. 2. Okresní správa sociálního pojištění je tak nižší organizační jednotkou regionálního pracoviště České správy sociálního zabezpečení Ostrava.

Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava

Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava má celkem 8 oddělení, z nichž dvě oddělení jsou přímo podřízena řediteli OSSZ Ostrava (oddělení kontroly a oddělení lékařské posudkové služby). Zbývající oddělení spadají pod odbor výběru pojistného (oddělení účtárny pojistného a dávek, oddělení vymáhání pojistného a provádění exekucí srážek) a pod odbor sociálního pojištění (oddělení registru pojištěnců a registru zaměstnavatelů, oddělení osob samostatně výdělečně činných, oddělení nemocenského pojištění, oddělení důchodového

pojištění). Každé oddělení vede vedoucí zaměstnanec, dohled nad odděleními, které spadají pod příslušné odbory, provádí dva vedoucí odborů, kteří jsou podřízeni přímo řediteli OSSZ Ostrava. Stručná charakteristika jednotlivých oddělení OSSZ Ostrava:

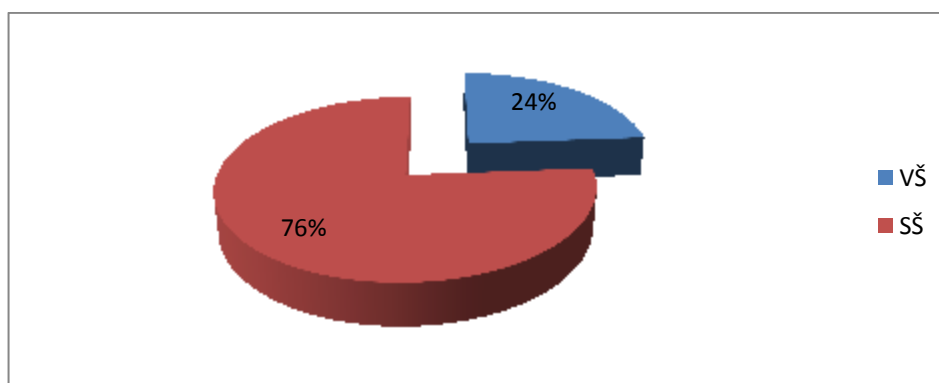
- **oddělení registru pojištěnců a registru zaměstnavatelů** - zaměstnanci OSSZ provádí činnosti spojené se vznikem, trváním a ukončením pojistných poměrů účastníků nemocenského pojištění,
- **oddělení osob samostatně výdělečně činných** – zde zaměstnanci vedou evidenci osob samostatně výdělečně činných, kontrolují dodržování termínů ohlašovací a oznamovací povinnosti, kontrolují správnost přehledů o příjmech a výdajích, stanovení výše pojistného na důchodové pojištění,
- **oddělení nemocenského pojištění** – na tomto oddělení zaměstnanci rozhodují ve věcech nemocenského pojištění zaměstnanců, o jejich nárocích na dávky a jejich vyplacení ve stanovených lhůtách. Dále se zde také vede evidence dočasně práce neschopných pojištěnců a příslušní zaměstnanci provádějí kontrolu léčebného režimu těchto pojištěnců,
- **oddělení důchodového pojištění** – sepisování žádostí o dávky důchodového pojištění nebo žádostí o jejich úpravu, kontrola a ověřování správnosti a úplnosti dat v žádostech,
- **oddělení účtárny pojistného** - kontrola dodržování platební povinnosti jednotlivců v sociálním pojištění, vystavování výkazů nedoplatků zaměstnavatelům, příprava podkladů pro rozhodování o povolení splátek pojistného a penále.
- **oddělení vymáhání pojistného a provádění exekučních srážek** – zaměstnanci zde vedou evidenci pohledávek, činí úkony v souvislosti s konkursním a insolvenčním řízením, z důchodů vypočítávají a provádí také přepočty exekučních srážek z důvodu změn vyživovaných osob, valorizace a dalších,

- **oddělení kontroly** – zaměstnanci na tomto oddělení kontrolují vznik a zánik pojistných poměrů, plnění úkolů zaměstnavatelů v oblastech důchodového a nemocenského pojištění,
- **oddělení lékařské posudkové služby** – posuzování zdravotního stavu a pracovní schopnosti osob, kontrola plnění povinností ošetřujících lékařů.

Lidské zdroje této okresní správy má na starosti oddělení personální správy a mezd v působnosti pracoviště ČSSZ Ostrava. V souladu s vnitřními organizačními směnicemi zabezpečuje personální správu a mzdovou agendu, zajišťuje provádění preventivní závodní péče, agendu registračních autorit společně s vydáváním a odnímáním čipových karet, dále má na starost oblast odměňování, systematizaci, přípravu a vzdělávání zaměstnanců.

Počet zaměstnanců OSSZ Ostrava činí zhruba 180. Na výkonu všech agend se převážně podílejí ženy. Jejich podíl výrazně převyšuje nad podílem mužů. Stejná situace panuje také na vedoucích pozicích. Nejsilnější kvalifikační strukturu zaměstnanců OSSZ Ostrava tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, což je znázorněno grafem 4.1. Což také koresponduje s požadovanou kvalifikací u většiny pracovních pozic (kromě pozic na vedoucí funkce), kterou je ukončené středoškolské vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci dosahují druhé příčky kvalifikační struktury zaměstnanců. V posledních letech je možno vypořizovat pozvolný nárůst těchto zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Graf 4.1 Kvalifikační struktura zaměstnanců OSSZ Ostrava



Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž i věková struktura je v posledních letech skoro neměnná. Panuje zde vysoký podíl zaměstnanců 50-tiletých a víceletých zaměstnanců. Jejich dominanci dotahují zaměstnanci s věkem od 40 do 50 let. Tato struktura zaměstnanců OSSZ Ostrava je shodná s věkovou a kvalifikační strukturou zaměstnanců, která panuje na ostatních územních pracovištích a v Ústředí České správy sociálního zabezpečení. Vzhledem k výše uvedenému má proto ve své koncepci řízení lidských zdrojů ČSSZ zakomponovány cíle personálního plánování, které obsahují udržení podílu zaměstnanců se středoškolským vzděláním a zároveň také posílení podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Prostřednictvím přijímání nových zaměstnanců ve věku 20 - 30 let se proto organizace snaží o snížení dominantní věkové struktury, která panuje napříč touto velkou organizací.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cílem a úkolem současného systému hodnocení zaměstnanců je podpořit dosažení strategických cílů ČSSZ a práci s těmito cíli a zároveň také prostřednictvím hodnocení cílů umožnit měřitelnost výkonu zaměstnanců. Je zde uplatňován kaskádovitý princip, kdy cíle nižších organizačních složek jsou vždy podřízeny cílům složek vyšších a tím jsou podpořeny záměry a strategické cíle ČSSZ. K hlavním a nejdůležitějším stanoveným strategickým cílům České správy sociálního zabezpečení patří:

- „klientský přístup a posílení významného postavení ČSSZ mezi orgány veřejné správy,
- zachování stability výkonu agend, jejich kvalitativní rozvoj, racionalizace a zvyšování efektivity,
- rozvoj integrovaného informačního systému a datové základny, která poslouží k naplnění strategických cílů“ (Interní materiály, 2014).

Nastavený systém hodnocení zaměstnanců využívá moderní postupy v hodnocení zaměstnanců a zároveň tak zohledňuje charakter ČSSZ jako státní instituci. Umožňuje tak zaměstnancům a jejich nadřízeným zadávat, hodnotit úkoly a cíle na všech úrovních řízení organizace, díky kterým bude pod kontrolou výkon celé organizace a bude tak naplněno její hlavní poslání.

Každým rokem vedení ČSSZ do konce ledna daného kalendářního roku stanovuje prioritní úkoly k naplnění strategických cílů. Tyto cíle jsou z velké míry závislé na výši rozpočtových prostředků, které jsou přidělovány nadřízenou složkou státu. Aby bylo možno měřit a hodnotit výkonnost naplňování cílů, jsou každoročně stanovovány klíčové ukazatele výkonu (KPI's). Jejich hodnoty jsou předkládány jednotlivými útvary ČSSZ a následně projednávány na poradě vedení ČSSZ. Účelem těchto klíčových ukazatelů výkonu není jen pouhé a strohé poskytování dat a údajů, ale pomocí těchto sledovaných dat správně interpretovat trend ve vývoji vykonávaných agend. V nutném případě tak umožní včas přijmout nezbytná opatření k nápravě. Hodnocení těchto ukazatelů musí mimo jiné zohledňovat skutečné a reálné podmínky, ve kterých byly tyto hodnoty měřeny. Tím, že jsou tyto klíčové ukazatele výkonu stanovovány každý rok, je tak možné operativně reagovat

na výsledky předcházejícího roku. Příkladem klíčových ukazatelů výkonu této organizace je rychlost a kvalita rozhodování o nemocenských a důchodových dávkách. **KPI's rychlosti rozhodování vyjadřuje průměrný počet dnů od podání žádosti klienta do data vyřízení žádosti.** Jeho měrnou jednotkou jsou dny. Tyto ukazatele jsou stanovovány jak pro pozůstalostní a starobní důchody, nemocenské dávky, dále pro řízení o invaliditě a námitkovém řízení. Do těchto ukazatelů jsou také zahrnuty stanovené počty posudků v pojistných systémech. **KPI's kvalita rozhodování je vypočtena poměrem počtu prohraných soudních sporů k počtu vydaných rozhodnutí v oblasti důchodových a nemocenských dávek.** Měrnou jednotkou je počet případů. Analýzou takto stanovovaných klíčových ukazatelů se ukázalo, že každý rok jsou ukazatele rychlosti rozhodování stanovovány kratší oproti předešlému roku a stanovené ukazatele kvality rozhodování mají rovněž klesající hodnoty počtu případů.

Lektorský tým České správy sociálního zabezpečení připravil pro zaměstnance elektronický kurs Hodnocení zaměstnanců. Kurz je logicky rozdělen do tří oblastí (principy a podstata hodnocení, příprava na hodnotící rozhovor a samotný hodnotící rozhovor). Pro lepší orientaci jsou všechny tyto části rozděleny jak pro hodnoceného tak pro hodnotitele. Kurz zároveň plní funkci metodického průvodce efektivním prováděním procesu hodnocení zaměstnanců. Je srozumitelný a detailně popisuje celý průběh hodnocení zaměstnanců. Od jejich přípravy, oblastí hodnocení, až po závěrečný hodnotící rozhovor. V kursu mají možnost všichni, jak zaměstnanci tak i vedoucí zaměstnanci, studovat a seznámit se tak s nastaveným procesem hodnocení zaměstnanců této organizace.

Všichni zaměstnanci této organizace jsou hodnoceni od roku 2005. Hodnocení zaměstnanců se v posledních dvou letech provádí jednou ročně, většinou k 31. březnu daného roku. V předchozích letech bylo hodnocení zaměstnanců prováděno ve dvouletém cyklu. Hodnotiteli jsou všichni vedoucí zaměstnanci, kteří mají odpovědnost hodnotit své podřízené zaměstnance. Hodnocenými jsou tak všichni zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni svým přímým vedoucím zaměstnancem. Struktura hodnocení zaměstnanců je rozdělena na hodnocení zaměstnanců a hodnocení vedoucích zaměstnanců. Pravidelným hodnocením jsou zjišťovány pracovní i osobní jednání a chování hodnoceného, zda jsou v souladu s požadavky a nároky, které jsou kladeny na vykonávání činností dané pracovní pozice.

5.1 Oblasti hodnocení zaměstnanců

K tomu, aby byl průběh hodnocení a jeho výsledky úspěšné a smysluplné, je zapotřebí zvolit správnou oblast hodnocení (hodnotící kritéria). U zaměstnanců této organizace se hodnotí pouze jedna oblast. Touto oblastí jsou **způsobilosti**. Způsobilosti chápeme jako celý soubor vlastností člověka, jeho dovednosti, znalosti a přístupy, pomocí kterých dosahuje výsledků. K těmto způsobilostem u hodnocení zaměstnanců patří **kvalita odváděné práce, pracovní výkon, profesní úroveň a seberozej, dále také způsob komunikace a úroveň spolupráce**. Všechny tyto způsobilosti zaměstnanců jsou charakterizovány určitými projevy chování a jednání. Oblast kvality práce zaměstnanců je zaměřena směrem k tomu, zda zaměstnanec pracuje samostatně s jasnými zadáními a termíny, zda odvádí kvalitní práci i za ztížených podmínek a zda v případě pochybení je schopen najít, pojmenovat a odstranit příčinu. Pracovní výkon zaměstnance je hodnocen z hlediska plnění termínů, zvládnutí požadavků na výkon, zda je zaměstnanec v případě potřeby schopen zvládnout i mimořádný úkol a také to, jestli se opakovaně nedopouští stejných chyb. U profesní úrovně a seberozeje zaměstnance je hlavně hodnoceno, jestli zaměstnanec má základní přehled o všech podstatných činnostech organizace a zda je schopen vnímat její vnitřní vazby, zda se orientuje v souvisejících oblastech (státní politika a znalost situace v regionu), jestli disponuje vysokou odbornou úrovní vzhledem k zastávané pozici, zda přijímá zodpovědnost za svoji práci a jestli aktivně přistupuje k vyhledávání příležitostí pro svůj osobní rozvoj, osvojuje si nové znalosti a dovednosti a v neposlední řadě také to, jestli je zaměstnanec schopen se přizpůsobit novým postupům a změněným podmínkám. Poslední oblast hodnocení zaměstnanců – způsob komunikace a úroveň spolupráce – je zaměřena na zaměstnancovu spolupráci s interním či externím klientem, poskytování správné služby, jeho vstřícnost, přesvědčivost, strukturované myšlení a uvažování, orientace na výsledek, sladování předpisů se zájmy klienta, aktivitě a ochotě podílet se na řešení problémů klienta, schopnosti jasně a srozumitelně vyjádření svého stanoviska.

Všechny tyto způsobilosti jsou hodnoceny čtyřbodovou hodnotící stupnicí. Ohodnocení 1. stupněm znamená, že zaměstnanec v dané způsobilosti splňuje a také převyšuje nároky, které jsou na něj kladeny. Stupeň č. 2 značí, že zaměstnanec v dané způsobilosti splňuje nároky na něj kladené. Třetím stupněm jsou ohodnoceni ti zaměstnanci, kteří nedosahují požadované úrovně způsobilosti a kteří tak mají prostor k rozvoji a motivaci ke zlepšení. Do posledního, čtvrtého stupně hodnotící stupnice, hodnotitelé zařazují ty zaměstnance, kteří nedosahují požadované úrovně způsobilosti a kteří neprojevují motivaci

ke zlepšení. Zaměstnance hodnotí jejich přímý nadřízený. Je proto velmi důležité, aby vedoucí zaměstnanci bedlivě sledovali pracovní výkony svých podřízených zaměstnanců během celého roku.

5.2 Oblasti hodnocení vedoucích zaměstnanců

U vedoucích zaměstnanců jsou hodnoceny dvě oblasti – **cíle a způsobilosti (kompetence)**. Je zde tedy hodnoceno, jakých výsledků a jak vedoucí zaměstnanec těchto výsledků dosáhl. Cíle, kterých má vedoucí zaměstnanec dosáhnout, jsou stanovovány pro danou oblast a vycházejí z cílů nadřízeného útvaru. Jejich hodnocení je realizováno prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonů (KPI's), jejichž hodnoty jsou naplánovány pro každý cíl před začátkem hodnoceného období. Hodnocení cílů vedoucích zaměstnanců tedy probíhá porovnáním plánovaných hodnot klíčových ukazatelů s dosaženými hodnotami klíčových ukazatelů výkonu na základě hodnotící stupnice. Mezi tyto klíčové ukazatele výkonu například patří **rychlost a kvalita rozhodování a společné ekonomické KPI's**. Hodnotící stupnice cílů má čtyři stupně. V případě, kdy zaměstnanec dosáhl více než stanovených cílů, je hodnocen stupněm č. 1. Ten, který naplnil stanovené cíle, získává ohodnocení druhého stupně. Vedoucí zaměstnanec, který splnil cíle pouze v určitých aspektech, spadá do třetího stupně hodnotící stupnice. Stupněm č. 4 jsou hodnoceni vedoucí zaměstnanci, kteří vůbec nesplnili stanovené cíle.

Ke způsobilostem, které jsou hodnoceny u vedoucích zaměstnanců, spadá jejich **přístup ke změnám a úkolům, manažerské schopnosti, způsob komunikace a úroveň spolupráce a také jejich úroveň a seberozvoj**. Oblast hodnocení přístupu ke změnám a úkolům je zaměřena, zda je vedoucí zaměstnanec otevřen novým zadáním, jestli je schopen se přizpůsobit novým podmínkám, zda je schopen odpoutat se od zažitých postupů a vyhledává efektivnější cesty, a zároveň se také hodnotí jeho přínos nových nápadů. K projevům chování manažerských schopností patří organizace práce, delegování, schopnost zapojit spolupracovníky do spolupráce, rozhodování a přijímání odpovědnosti. Jestli je ztotožněn s cíli a prioritami ČSSZ. Způsob komunikace se u vedoucích zaměstnanců hodnotí podle toho, jak správně vnímá svou roli v organizaci, jestli dokáže spolupracovat s interními i externími klienty, zda je jeho komunikace jasná a výstižná a jeho poskytování zpětné vazby. Profesní úroveň je hodnocena na základě jeho přehledu o podstatných činnostech organizace, orientace v souvisejících oblastech státní politiky, aktivnímu vyhledávání příležitosti pro osobní rozvoj a napomáhání v rozvoji svých podřízených zaměstnanců. Hodnocení způsobilostí vedoucích

zaměstnanců probíhá shodně jako u zaměstnanců na základě čtyřbodové hodnotící stupnice se stejnými popisy stupňů. Hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec.

5.3 Příprava na hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno výše, hodnocení všech zaměstnanců v posledních letech probíhá v ročním intervalu. Na vnitřním intranetu ČSSZ jsou v dostatečném termínu vyvěšeny informace, které se týkají hodnocení zaměstnanců. Tyto informace zahrnují prioritní cíle a úkoly ČSSZ stanovené na daný rok a zároveň také popis klíčových ukazatelů výkonu a popis způsobilostí zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Součástí těchto informací jsou také formuláře, do kterých je zaznamenáváno výsledné hodnocení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Zároveň součástí elektronického kursu hodnocení zaměstnanců je návod, jak se připravit na hodnotící rozhovor.

5.3.1 Příprava hodnocených

Během přípravy na hodnotící rozhovor tak mají možnost zaměstnanci přemýšlet o svém pracovním výkonu, o svých silných a slabých stránkách, rozvojových potřebách a dalším sebevzdělávání. Pomocí záznamu z hodnocení z předcházejícího období mohou identifikovat 2-3 nejvíce a nejméně splněné rozvojové potřeby a projevy chování v dané způsobilosti. Zároveň by se tak zaměstnanci měli pokusit o argumentování naplnění a nenaplnění způsobilostí a splnění či nesplnění minulých rozvojových cílů a rovněž taky o vytýčení budoucích rozvojových potřeb a cílů. Rozvojové potřeby jsou projevy způsobilosti, které zaměstnanec chce a potřebuje změnit, rozvojovým cílem rozumíme žádoucí stav v budoucnosti, kterého má být dosaženo. K zaznamenání těchto argumentů slouží zaměstnancům formulář nazvaný Sebehodnocení zaměstnance, který je přílohou č. 3. Tento záznam slouží zaměstnancům jako podklad pro diskusi během hodnotícího rozhovoru s nadřízeným. Vedoucí zaměstnanci (v pozici hodnoceného) pro přípravu na hodnotící rozhovor používají formulář Sebehodnocení vedoucího zaměstnance (příloha č. 4), do kterého vyznačí své argumenty o splněných cílech a KPI's svěřeného útvaru a rovněž také mají možnost vybrat 2-3 nejvíce a nejméně naplňované projevy chování v dané způsobilosti a jejich zdůvodnění. Dále zde uvádějí budoucí osobní cíle, které se odvíjí od cílů nadřazeného organizačního útvaru. K takto stanoveným cílům jsou přiřazeny klíčové ukazatele výkonu. Cíle musí být v souladu s prioritními úkoly ČSSZ.

5.3.2 Příprava hodnotitelů

Také hodnotitelé musí být na hodnocení zaměstnanců důkladně připraveni. Jejich příprava by měla odpovídat významnosti tohoto nástroje řízení lidských zdrojů v praxi vedoucího zaměstnance. V období mezi hodnotícími rozhovory by si měli zaznamenávat všechny silné a také slabé stránky svých podřízených zaměstnanců, zrekapitulovat záznam předešlého hodnocení, tyto výsledky porovnat a připravit tak podklady pro argumentaci možných rozvojových potřeb a celkového pohledu vedoucího zaměstnance na výkon podřízeného zaměstnance.

5.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovory jsou jakýmsi vyústěním celého procesu systému hodnocení zaměstnanců. Hodnotící rozhovory probíhají v kanceláři vedoucího zaměstnance (hodnotitele). Během těchto rozhovorů má hodnotitel s hodnoceným vést dialog, ve kterém nejprve hodnocený zaměstnanec interpretuje své sebehodnocení. Na jeho sebehodnocení by měl navázat hodnotitel. Sděluje mu tak jeho pohled na výkon hodnoceného zaměstnance, vhodně jej motivuje a povzbuzuje ke spolupráci při stanovování osobních rozvojových potřeb. Hodnocené způsobilosti zaměstnanců a u vedoucích zaměstnanců také hodnocené cíle jsou bodovány pomocí hodnotící stupnice. Cílem tohoto rozhovoru je dosáhnout shody na budoucích rozvojových potřebách zaměstnance. Hodnocený má také právo vyjádřit svůj nesouhlas s hodnocením. V případě, že s ohodnocením nesouhlasí, má možnost požádat o mimořádné hodnocení. Mimořádné hodnocení pak s hodnoceným zaměstnancem vede další přímý nadřízený daného útvaru (odboru). Každý hodnotící rozhovor musí být uzavřen souhrnným zopakováním výsledků hodnocení a stvrzen podpisem hodnotitele a hodnoceného na formuláři Záznam hodnocení zaměstnance nebo na formuláři Záznam hodnocení vedoucího zaměstnance, které jsou uvedeny v přílohách č. 5 a č. 6. Jeden výtisk záznamu hodnocení je předán hodnocenému zaměstnanci, druhý záznam je uchováván ve spisech u hodnotitelů, do kterých nemá nikdo jiný (kromě hodnotitele a hodnoceného) možnost nahlížet. Pouze ve výjimečných případech si záznam z hodnocení zaměstnance či vedoucího zaměstnance může vyžádat k nahlédnutí ředitelka pracoviště. Podle nově schváleného zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, budou záznamy z hodnocení zaměstnanců uloženy ve spisech zaměstnanců na personálním oddělení.

5.5 Vztah hodnocení zaměstnanců k ostatním personálním činnostem

Z výsledků hodnocení by měl být vypracován pro hodnocené zaměstnance plán individuálního osobního rozvoje. Zaměstnancům (referentům) tyto plány nebývají zpracovávány. Co se týče vztahu hodnocení k odměňování zaměstnanců, nutno říci, že toto propojení v organizaci existuje. Platy zaměstnanců jsou v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, Nařízením vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění a Nařízením vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě, v platném znění. K tomuto platu mohou být zaměstnancům přiznány také i osobní příplatky. Ty jsou zaměstnancům stanovovány přímým nadřízeným, nejdříve však mohou být přiznány po třech měsících odpracovaných v této organizaci. Osobní příplatek však může být určen, zvýšen či snížen na základě hodnocení zaměstnanců. Hodnotitelé tak mohou na základě hodnocení zaměstnanců podat návrh na přiznání, zvýšení či snížení osobního příplatku zaměstnancům (podřízeným). Návrh úpravy osobního příplatku je sepsán na samostatném interním dokumentu. Tento návrh předkládají řediteli příslušné okresní správy. Případná úprava osobního příplatku však velice silně závisí na stanovém objemu prostředků na platy. Proto také často nastává situace, že na základě výsledků hodnocení je sice navržena hodnotitelem úprava (zvýšení či přiznání) osobního příplatku zaměstnanci, ale z důvodu nedostatku finančních prostředků tato úprava není realizována.

5.5 Dotazníkové šetření

Aby byl cíl diplomové práce splněn, další metodou zpracování tohoto tématu je proto dotazníkové šetření. Hlavní důvod, proč byla tato metoda zvolena, spočívá v jeho možnosti sesbírat větší množství potřebných dat v požadovaném časovém termínu. Při sestavení otázek bylo vycházeno z analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců a z konzultací s vedoucí personálního oddělení ČSSZ Ostrava. Aby byla zajištěna srozumitelnost otázek, byla provedena pilotáž dotazníku pro hodnocené zaměstnance. Dvěma respondentům („vzorek“) byl tento dotazník předložen k vyplnění. Vzhledem k tomu, že otázky byly pro „vzorek respondentů“ srozumitelné, byly tyto dotazníky dále distribuovány zaměstnancům (hodnoceným) formou osobního předání a elektronické pošty. Dotazníky, které byly vypracovány pro hodnotitele (vedoucí zaměstnance), byly předány řediteli OSSZ Ostrava, který zajistil jejich distribuci příslušným vedoucím zaměstnancům.

Dotazníkové šetření je provedeno zvlášť pro hodnocené zaměstnance a pro hodnotitele (vedoucí zaměstnance). Byly vytvořeny dva dotazníky. Pro hodnocené zaměstnance byl vypracován dotazník, který je přílohou č. 7. Pro vedoucí zaměstnance (hodnotitele) sloužil k zaznamenání odpovědí dotazník, uvedený v příloze č. 8. V obou dotaznících jsou zjišťovány názory zaměstnanců (hodnocených) a vedoucích zaměstnanců (hodnotitelů) na stanovený proces hodnocení zaměstnanců, informace o průběhu samotného hodnotícího rozhovoru, tak i ověřovány informace, které byly uvedeny v analýze současného systému hodnocení zaměstnanců dané organizace. Ze získaných dat mohou být formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení či možná úprava současného systému hodnocení zaměstnanců.

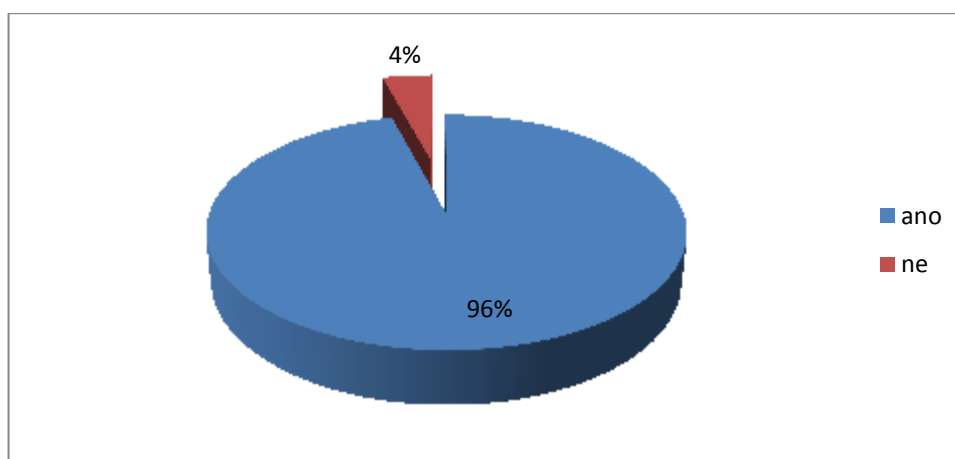
V dotazníku pro hodnocené zaměstnance je celkem 19 otázek. První otázka je filtrační a má zajistit, aby na konkrétní otázky bylo odpovězeno těmi, kteří se k daným otázkám mohou vyjádřit na základě zkušenosti. Na většinu otázek mohou respondenti odpovídat pouze zaznamenáním jedné odpovědi, popř. odpověď stručně rozvést. U dvou otázek (otázka č. 4 „Která kritéria (oblasti) jsou u Vás hodnocena?“ a otázka č. 18 „Co Vás motivuje ke zvyšování pracovního výkonu?“) mohou respondenti uvést i více možných odpovědí. Jedna otázka je zcela otevřená, zde mají možnost respondenti uvést případné návrhy nebo doporučení ke zlepšení současného stavu hodnocení zaměstnanců, nebo mohou uvést nedostatky, které spatřují v této oblasti. Poslední otázka je identifikační, která se týká délky zaměstnání respondenta v této organizaci.

Dotazník pro hodnotitele (vedoucí zaměstnance) obsahuje 14 otázek. Rovněž první otázka byla vypracována jako filtrační, čímž se zajistí, aby na dané otázky odpovídali jen ti hodnotitelé, kteří již zaměstnance hodnotili. Na většinu otázek mohou respondenti odpovídat jen zaznamenáním jedné odpovědi, popř. tuto odpověď stručně rozvést. Výjimku tvoří otázka č. 3 „Která kritéria (oblasti) hodnotíte u svých podřízených zaměstnanců?“, otázka č. 11 „Absolvoval(a) jste nějaké školení či kurs k provádění hodnotícího rozhovoru?“ a otázka č. 13 „Jak motivujete své podřízené zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu?“. Tady mohou respondenti označit více možných odpovědí. Otevřenou otázkou jsou respondenti vyzváni, aby v případě návrhu nebo doporučení či ve vnímaném nedostatku současného stavu hodnocení zaměstnanců toto uvedli.

5.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnanců

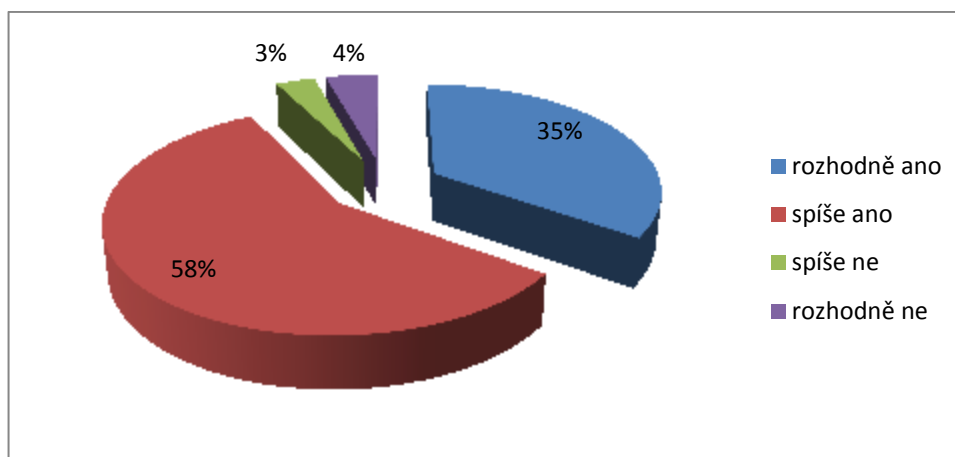
Dotazníkové šetření probíhalo na Okresní správě sociálního zabezpečení v Ostravě ve dnech od 31. března do 7. dubna 2015. Základní soubor pro sběr dat činí 183 zaměstnanců. Dotazníkem bylo osloveno 144 zaměstnanců (výběrový soubor), celkem se vrátilo 96 vyplněných dotazníků. Návratnost těchto dotazníků činí 66,67%. Pro přehlednější interpretaci výsledků jsou získaná data z dotazníkového šetření vyjádřena graficky s procentuálním vyjádřením.

Graf 4.2 k otázce č.1 „Byl(a) jste již během svého zaměstnání na Okresní správě sociálního zabezpečení hodnocen(a)?“



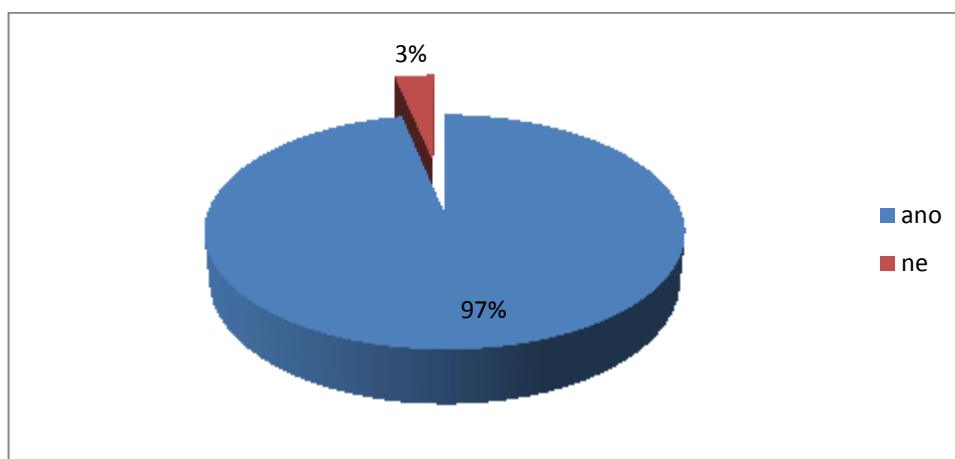
Na základě této otázky bylo zjišťováno, zda respondenti prošli již procesem hodnocení zaměstnanců na OSSZ Ostrava. Na tuto otázku odpovědělo všech 96 respondentů. Tato otázka je zároveň otázkou filtrační. V případě zaznačení volby odpovědi „ne“ jsou respondenti odkázáni, aby dále odpovídali až od otázky č. 18 („Co Vás motivuje ke zvyšování pracovního výkonu?“). Z uvedeného grafu je patrné, že 92 respondentů (96%) již v průběhu svého zaměstnání na OSSZ Ostrava byli hodnoceni. Zbývajících 4 respondenti (4%) zatím hodnoceni nebyli.

Graf 4.3 k otázce č. 2 „Vyhovuje Vám perioda ročního hodnocení zaměstnanců?“



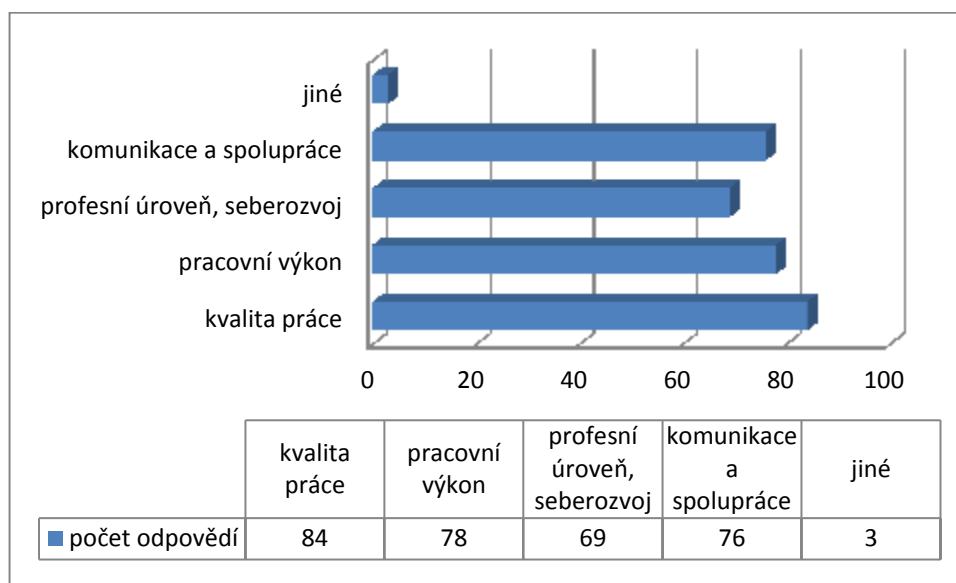
Položením této otázky byl zjišťován názor, zda zaměstnancům vyhovuje roční perioda hodnocení zaměstnanců. Možnost odpovědi „rozhodně ano“ zvolilo 32 respondentů, což představuje 35% z celkového počtu vyhodnocených odpovědí, 53 respondentů s roční periodou hodnocení spíše souhlasí (58%), 3 respondenti (3%) spíše nesouhlasí a čtyřem respondentům (4%) perioda ročního hodnocení zaměstnanců rozhodně nevyhovuje. U volby odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ respondenti také měli uvést důvod, proč s touto periodou hodnocení nesouhlasí. Jeden respondent uvedl, že v roční periodě hodnocení zaměstnanců nevidí žádnou efektivitu, raději by požadoval čtvrtletní periodu hodnocení. Jednomu respondentovi připadá hodnocení zaměstnanců zbytečné. Zbývajících pět odpovědí se shoduje na tom, že dosavadní proces hodnocení zaměstnanců je otázkou pouhé formality.

Graf 4.4 k otázce č. 3 „Znáte kritéria (oblasti), která se u Vás hodnotí?“



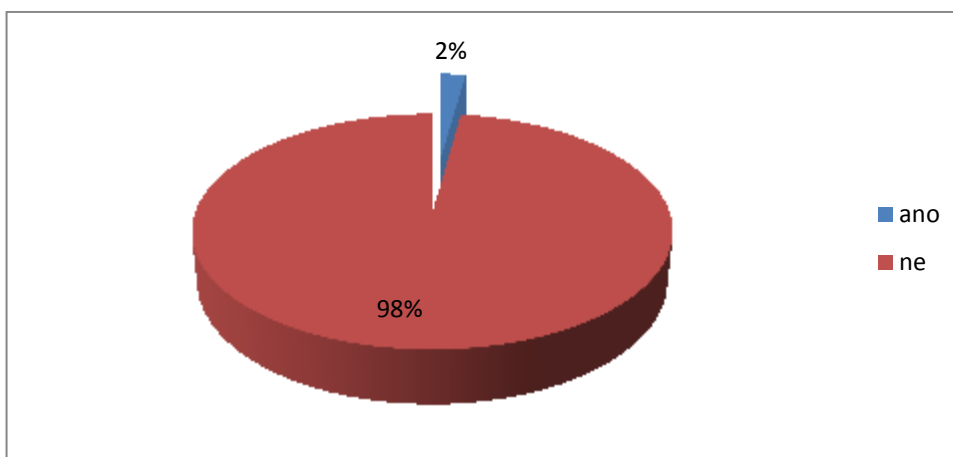
Z grafu lze vyčíst, že většina respondentů, 89 respondentů (97%) zná kritéria (oblasti), které jsou hodnoceny. Pouze 3 respondenti (3%) uvedli, že kritéria (oblasti) hodnocení neznají. Důkladnějším prozkoumáním takto vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou na Okresní správě sociálního zabezpečení zaměstnáni krátkou dobu (do 1 roku).

Graf 4.5 k otázce č. 4 „Která kritéria (oblasti) jsou u Vás hodnocena?“



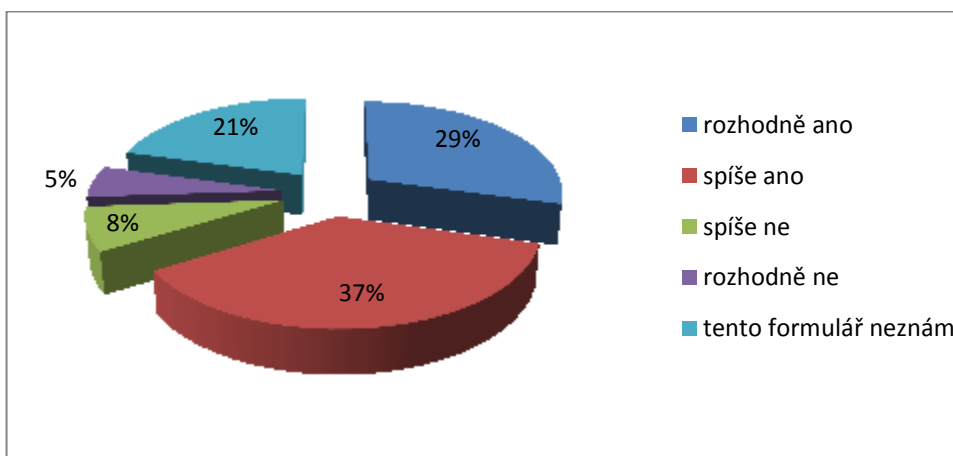
Touto kontrolní otázkou bylo zjišťováno, zda opravdu zaměstnanci znají všechna kritéria (oblasti), která jsou u nich hodnocena. Všichni zaměstnanci Okresní správy sociálního zabezpečení jsou hodnoceni v oblastech kvality práce, pracovního výkonu, profesní úrovně a seberozvoji, a také v oblasti komunikace a spolupráce. Respondenti měli možnost zaznačit více odpovědí. Z uvedeného grafu lze vyzorovat, že podstatná část zaměstnanců kritéria (oblasti) hodnocení zná, ale neví, že právě všechna zmiňovaná kritéria (oblasti) jsou v jejich případech hodnocena. Absolutní četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v tabulce pod grafem. Tři respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že tato kritéria hodnocení neznají, uvedli v kolonce „jiné“ slovně „nevím“. Doporučením se proto jeví, seznámit všechny zaměstnance s kritérii (oblastmi), která jsou u nich hodnocena.

Graf 4.6 k otázce č. 5 „Připravujete se na hodnotící rozhovor?“



Z počtu 92 respondentů pouze dva (2%) uvedli, že se na hodnotící rozhovor připravují. Pokud se respondenti na hodnotící rozhovor připravují, měli možnost uvést, jak tato jejich příprava probíhá. V obou případech příprava hodnocených zahrnuje sepsání návrhů k řešení pracovních úkolů. Zbývajících 90 respondentů (98%) se na hodnotící rozhovor nijak nepřipravuje. Zaměstnanci mají možnost se na hodnotící rozhovor připravit. V elektronickém kursu nazvaném Hodnocení zaměstnanců jsou příslušné formuláře (Sebehodnocení zaměstnanců), které k této přípravě slouží. Do tohoto kursu mají všichni zaměstnanci přístup.

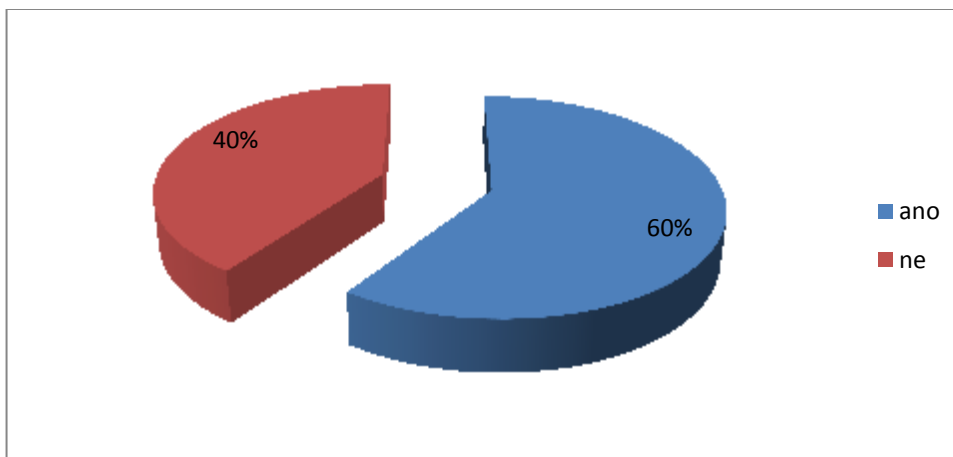
Graf 4.7 k otázce č. 6 „Je pro Vás formulář Sebehodnocení zaměstnance dostatečně srozumitelný?“



Z grafu je patrné, že pro velkou část respondentů je formulář, který slouží k sebehodnocení zaměstnanců, „rozhodně srozumitelný“ 27 odpovědí (29%) či „spíše srozumitelný“ 34 odpovědí (37%). Pro sedm respondentů (8%) formulář není „spíše

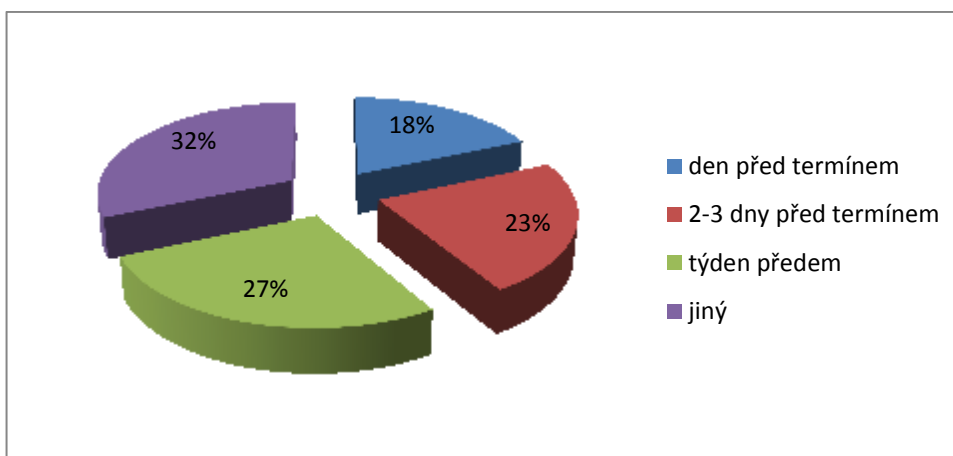
srozumitelný“ a „rozhodně nesrozumitelným“ se jeví pěti respondentům (5%). Možnost odpovědi „neznalosti tohoto formuláře“ označilo 19 respondentů (21%).

Graf 4.8 k otázce č. 7 „Znáte termín hodnotícího rozhovoru v dostatečném předstihu?“



Na otázku, zda zaměstnanci znají v dostatečném předstihu termín hodnotícího rozhovoru, bylo kladně odpovězeno 55 respondenty (60%). 37 respondentů (40%) termín hodnotícího rozhovoru v dostatečném předstihu nezná. V interpretaci následující otázky je objasněno, za co zaměstnanci považují být dostatečně informováni o termínu hodnotícího rozhovoru.

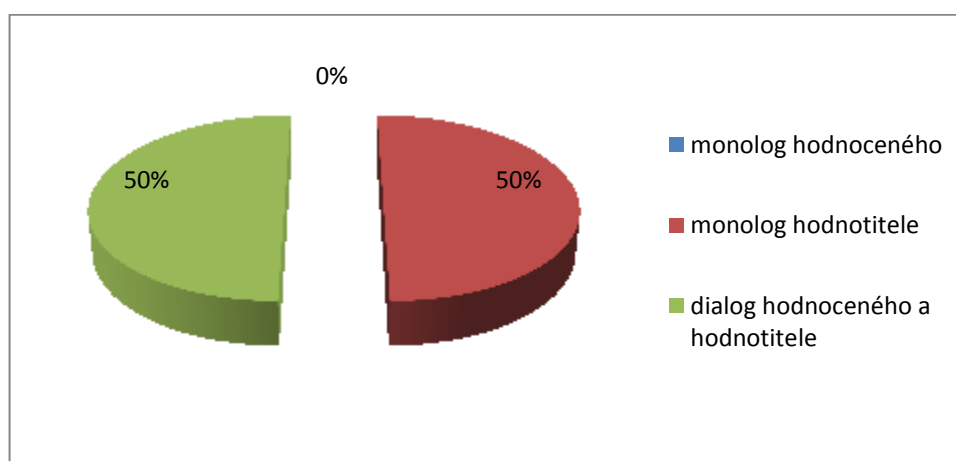
Graf 4.9 k otázce č. 8 „S jakým předstihem jste informováni o termínu hodnotícího rozhovoru?“



Jak z grafu vyplývá, 25 zaměstnanců (27%) zná termín týden před konáním hodnotícího rozhovoru. Dva až tři dny před termínem konání hodnotícího rozhovoru byl zaznačen 21 respondenty (23%) a den před termínem je o konání hodnotícího rozhovoru informováno 17 respondentů (18%). Možnost odpovědi „jiný termín“ využilo 29 respondentů (32%). Jejich odpovědi byly ve dvaceti případech, že termín hodnotícího rozhovoru se

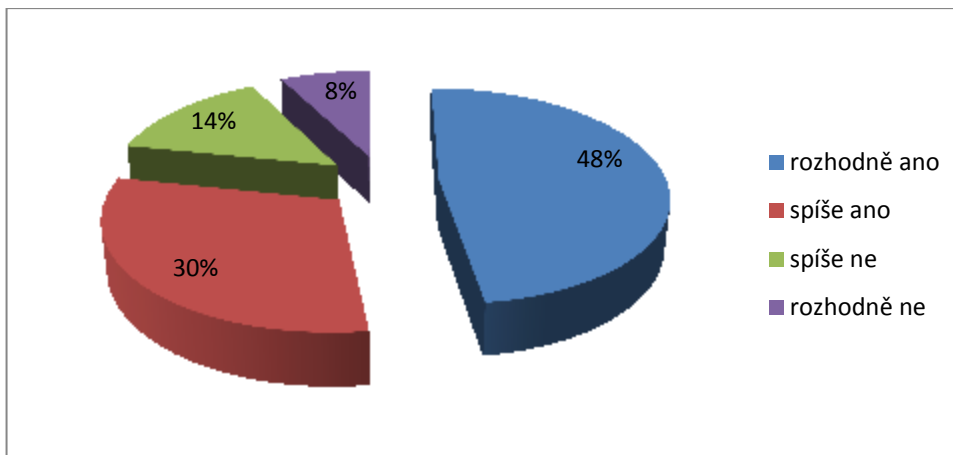
dozvídají ten den, kdy hodnotící rozhovor bude probíhat, dva respondenti uvedli, že termín rozhovoru znají dva týdny předem a sedm respondentů tvrdí, že jsou informováni o termínu hodnotícího rozhovoru 3-4 týdny předem. Nelze vyloučit, že těchto sedm odpovědí respondentů jsou mylnou záměnou informovaností o termínu hodnotícího rozhovoru s termínem, do kdy musí být hodnocení zaměstnanců provedeno. Touto položenou otázkou bylo možno také zjistit, co pro zaměstnance znamená pojem „dostatečný předstih“. Všichni zaměstnanci vědí, že hodnocení zaměstnanců musí proběhnout do 31. března daného roku. Pro 55 respondentů, kteří v předchozí otázce kladně vypověděli, že v dostatečném předstihu znají termín konání hodnotícího rozhovoru, znamená převážně dostatečný předstih rozmezí týdne do maximálně 2-3 dnů předem.

Graf 4.10 k otázce č. 9 „Během hodnotícího rozhovoru převažuje?“



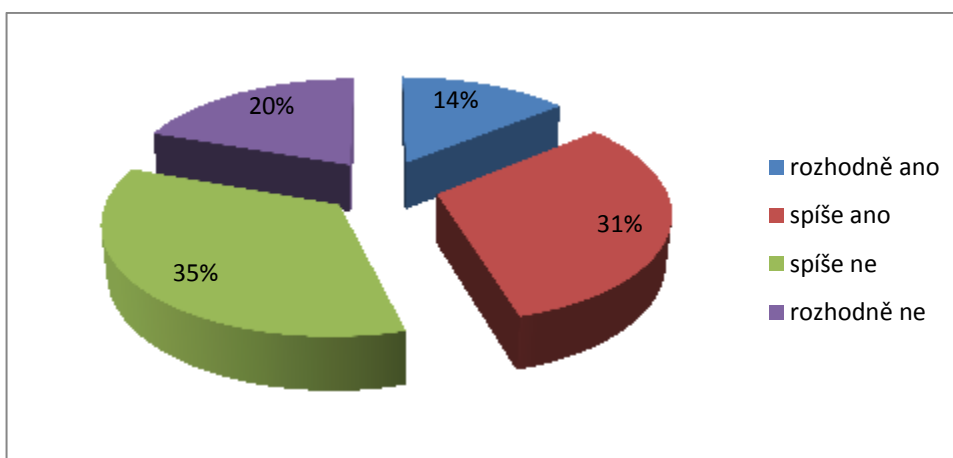
Pro polovinu respondentů, což představuje 46 zaměstnanců (50%), je hodnotící rozhovor dialogem hodnoceného a hodnotitele, druhá polovina 46 respondentů (50%) vnímá hodnotící rozhovor pouze jako monolog hodnotitele. Varianta odpovědi, že v průběhu hodnotícího rozhovoru převládá monolog hodnoceného, nebyla žádným respondentem označena. Hodnotící rozhovor musí být správně veden formou dialogu. Na základě tohoto zjištění bude navrženo doporučení ke zlepšení.

Graf 4.11 k otázce č. 10 „Máte během hodnotícího rozhovoru dostatečný prostor na vyjádření svých názorů?“



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 44 respondentů (48%) rozhodně prostor k vyjádření svých názorů má a 28 respondentů (30%) tento prostor „spíše má“. I přesto, že odpovědi na tuto otázku moc nekorespondují s počtem odpovědí v předchozí otázce, kdy polovina respondentů (počet 46) označila hodnotící rozhovor za monologovou záležitost hodnotitele a zároveň v této otázce pouze 13 respondentů uvádí, že rozhodně prostor k vyjádření svých názorů „spíše nemá“ a jen 7 respondentů tento prostor „rozhodně nemá“ (což celkově představuje 22% všech respondentů), je důležité přijmout opatření ke správnému vedení hodnotícího rozhovoru a obsahu hodnotícího rozhovoru.

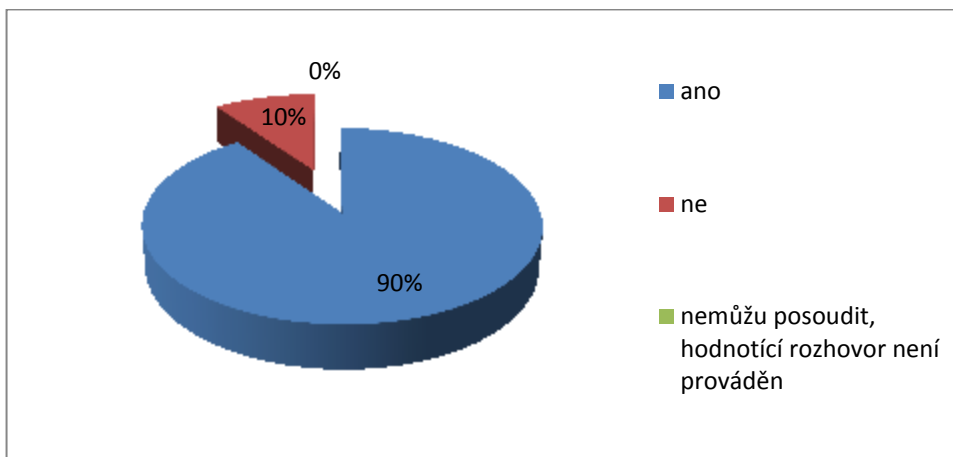
Graf 4.12 k otázce č. 11 „Je součástí hodnotícího rozhovoru plánování Vašeho osobního rozvoje?“



Kladně na tuto otázku odpovědělo celkově 42 respondentů, z nichž 13 respondentů (14%) uvedlo „rozhodně ano“ a dalších 29 respondentů (31%) „spíše ano“. Možnost odpovědi

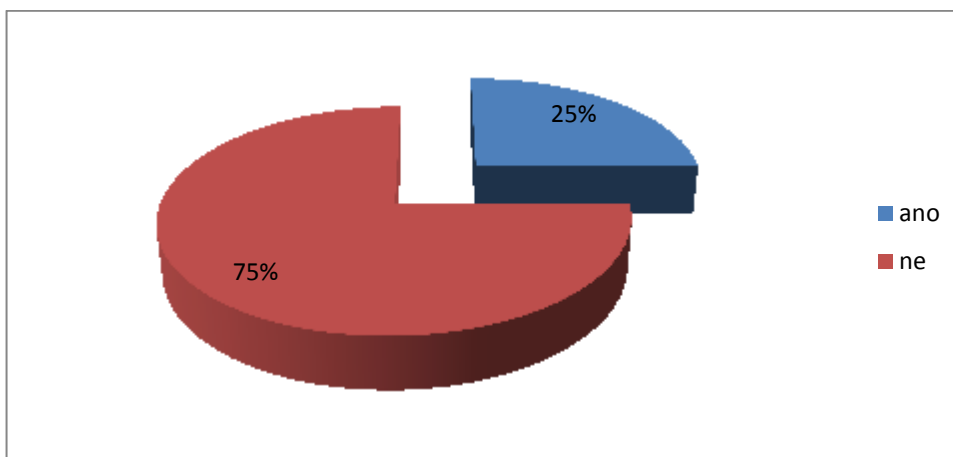
„spíše ne“ zvolilo 32 respondentů (35%) a 18 respondentů (20%) uvedlo, že součástí hodnotícího rozhovoru „rozhodně není“ plánování jejich osobního rozvoje. Na základě těchto odpovědí je rovněž vhodné, zaměřit se na průběh a obsah hodnotícího rozhovoru.

Graf 4.13 k otázce č. 12 „Probíhá hodnotící rozhovor v nerušeném a klidném prostředí?“



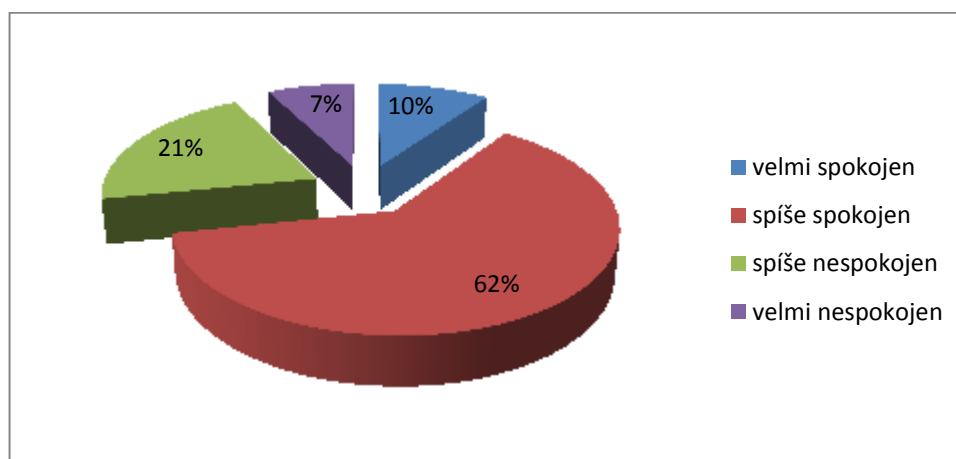
Drtivá většina respondentů (absolutním počtem 83 odpovědí), což představuje 90% odpovědí, uvádí, že hodnotící rozhovor probíhá v klidném a nerušeném prostředí. Pouze 9 respondentů (10%) vyjádřilo, že v klidném a nerušeném prostředí hodnotící rozhovor neprobíhá. Žádný respondent neuvedl, že hodnotící rozhovor není prováděn. Hodnotící rozhovory jsou prováděny v kancelářích vedoucích oddělení. Během těchto hodnotících rozhovorů by nikdo (hodnocený i hodnotitel) neměl být vyrušován zvoněním telefonů, otevíráním dveří apod.

Graf 4.14 k otázce č. 13 „Změnil(a) byste něco na průběhu hodnotícího rozhovoru?“



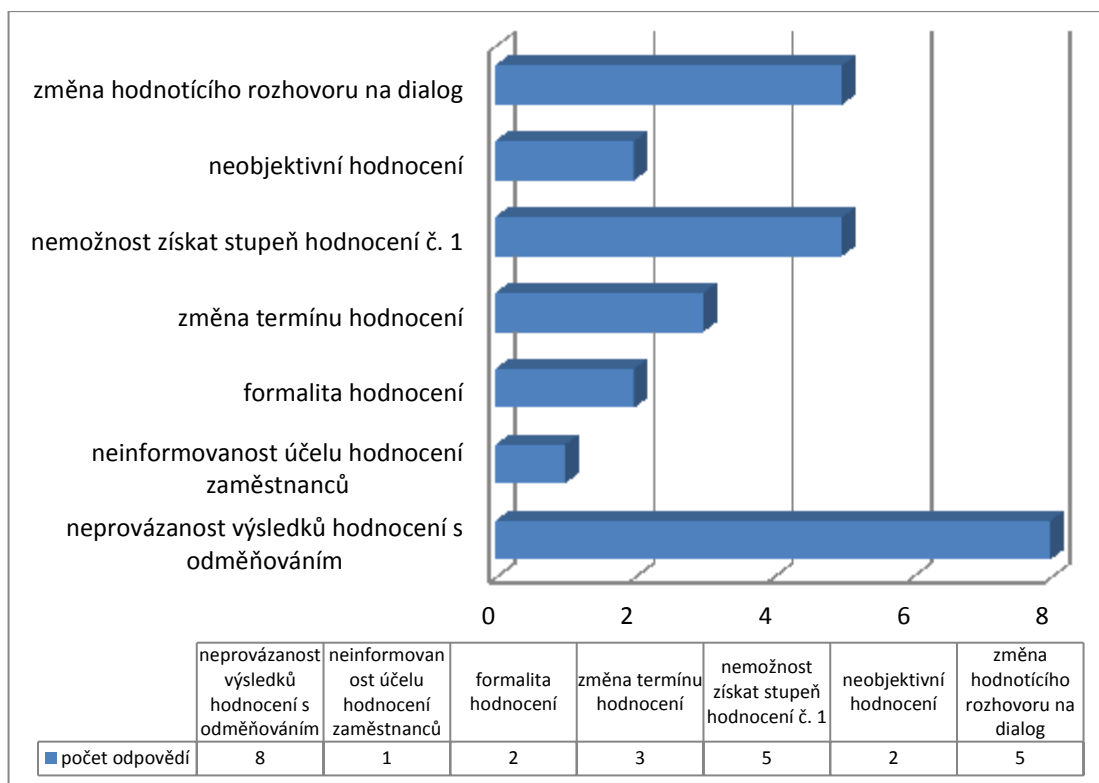
Celkem 69 respondentů (75%) uvádí, že na průběhu hodnotícího rozhovoru by nic nezměnili a dalších 23 respondentů (25%) by průběh hodnotícího rozhovoru změnili. V případě, že respondenti chtějí něco změnit na dosavadním průběhu hodnotícího rozhovoru, měli možnost v dotazníku uvést, čeho se případná změna týká. Nejčastěji převažoval návrh, aby hodnotící rozhovor byl veden formou dialogu hodnoceného a hodnotitele. Dále respondenti navrhovali, aby před termínem hodnotícího rozhovoru měli k dispozici předběžný návrh hodnocení od hodnotitele, čímž by se mohli lépe připravit na hodnotící rozhovor. Jeden návrh spočíval v možnosti provádět hodnotící rozhovor formou skupinového dialogu všech zaměstnanců daného oddělení s nadřízeným.

Graf 4.15 k otázce č. 14 „Jste spokojen(a) se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců?“



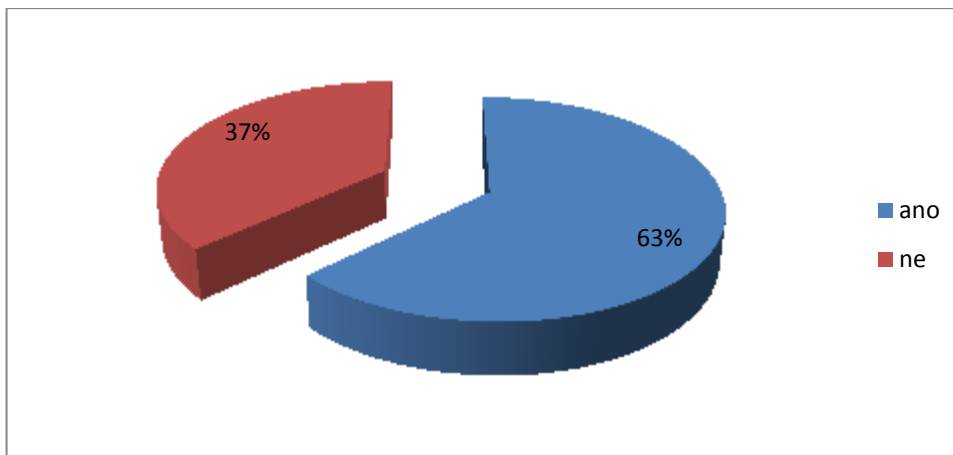
Nadpoloviční většina 57 respondentů (62%) je spíše spokojena se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců a velmi spokojeno je 9 respondentů (10%). V procentuálním vyjádření kladnou spokojenost vyjádřilo 72% respondentů. Možnost odpovědi „spíše nespokojen“ byla zaznamenána 19 respondenty (21%) a „velmi nespokojen“ 7 respondenty (7%).

Graf 4.16 k otázce č. 15 „Máte nějaké návrhy nebo doporučení ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců? Popř. v čem spatřujete nedostatky současného systému hodnocení?“



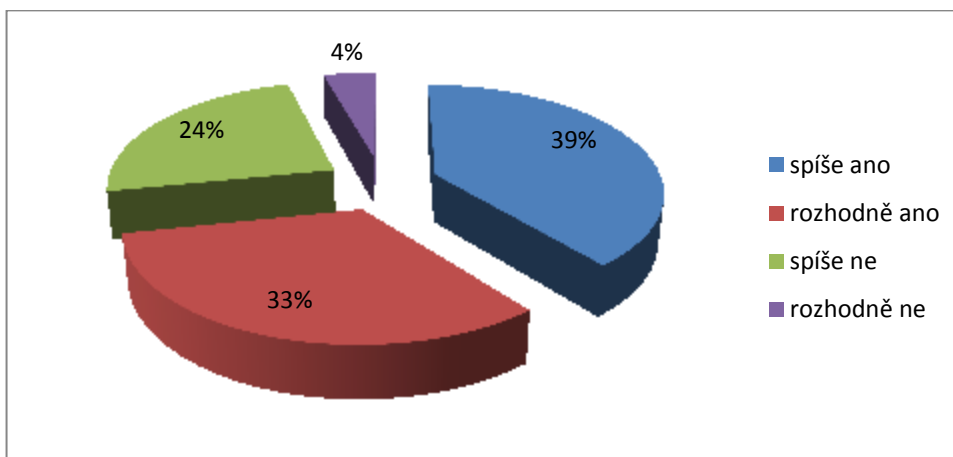
K této otevřené otázce se vyjádřilo 21 respondentů. Jejich častými návrhy ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců byly změnit průběh dosavadních hodnotících rozhovorů na dialogovou záležitost a změny termínu hodnocení zaměstnanců. Nedostatky současného hodnocení zaměstnanců spatřují respondenti nejvíce v neprovázanosti výsledků hodnocení s odměňováním, dále v nemožnosti získat ohodnocení nejvyšším stupněm hodnotící stupnice. Hodnocení zaměstnanců se některým respondentům jeví jen pouhou formalitou a neobjektivní. Absolutní četnosti jednotlivých odpovědí jsou vyjádřeny v tabulce pod grafem.

Graf 4.17 k otázce č. 16 „Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě a objektivně?“



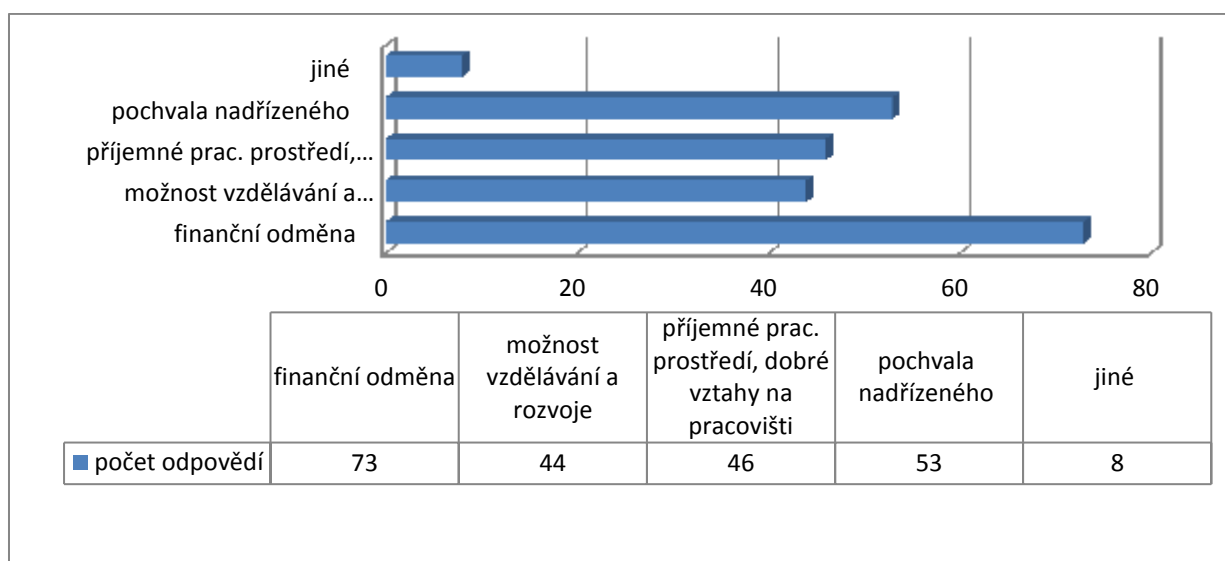
Pro 58 respondentů (63%) je hodnocení zaměstnanců objektivní a spravedlivé a 34 respondentů (37%) hodnocení zaměstnanců vnímá jako nespravedlivý a neobjektivní akt.

Graf 4.18 k otázce č. 17 „Jsou pro Vás výsledky hodnocení důležité?“



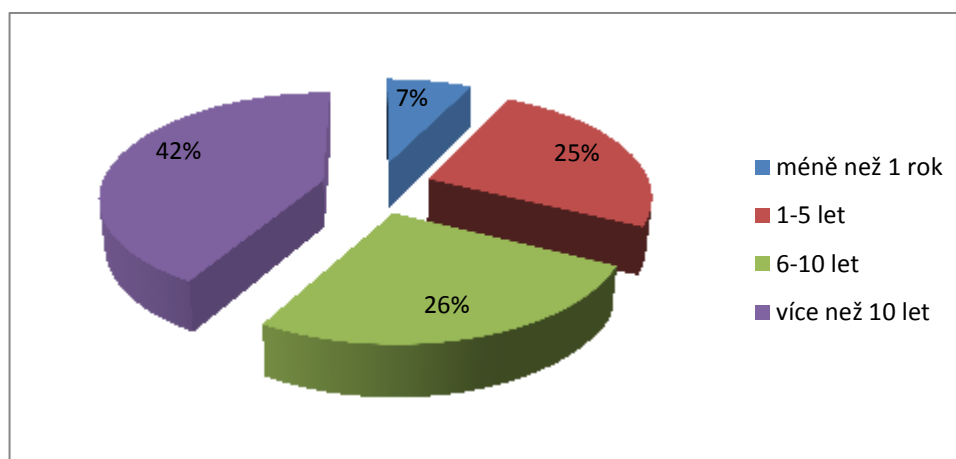
Z grafu je patrné, že výsledky hodnocení jsou pro nadpoloviční většinu respondentů (72%) důležité. Z celkového počtu respondentů jsou výsledky „spíše důležité“ pro 36 respondentů (39%) a dalších třicet respondentů (33%) tvrdí, že výsledky hodnocení jsou pro ně „rozhodně důležité“. Nedůležitost výsledků hodnocení je vnímána celkem 26 respondenty (28%), z čehož pro 22 z nich (24%) jsou výsledky „spíše nedůležité“ a pro 4 respondenty (4%) jsou výsledky „rozhodně nedůležité“.

Graf 4.19 k otázce č. 18 „Co Vás motivuje ke zvyšování pracovního výkonu?“



Na tuto otázku již odpovídali všichni respondenti, tedy i ti, kteří v první otázce uvedli, že zatím nebyli hodnoceni v průběhu svého zaměstnání na Okresní správě sociálního zabezpečení. V této otázce měli respondenti zaznačit více odpovědí. Absolutní četnosti jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v tabulce pod grafem. Nejvíce motivující ke zvyšování pracovního výkonu je pro zaměstnance finanční odměna. Velmi motivující je také pochvala nadřízeného, příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti. Pro 44 respondentů je motivací možnost vzdělávání a rozvoje. 8 respondentů mimo výše uvedené motivátory také uvedlo v možnosti odpovědi „jiné“, že ke zvyšování pracovního výkonu jsou vnitřně motivováni (vlastní zodpovědnost, dobrý pocit z kvalitně odvedené práce).

Graf 4.20 k otázce č. 19 „Jak dlouho pracujete na Okresní správě sociálního zabezpečení?“

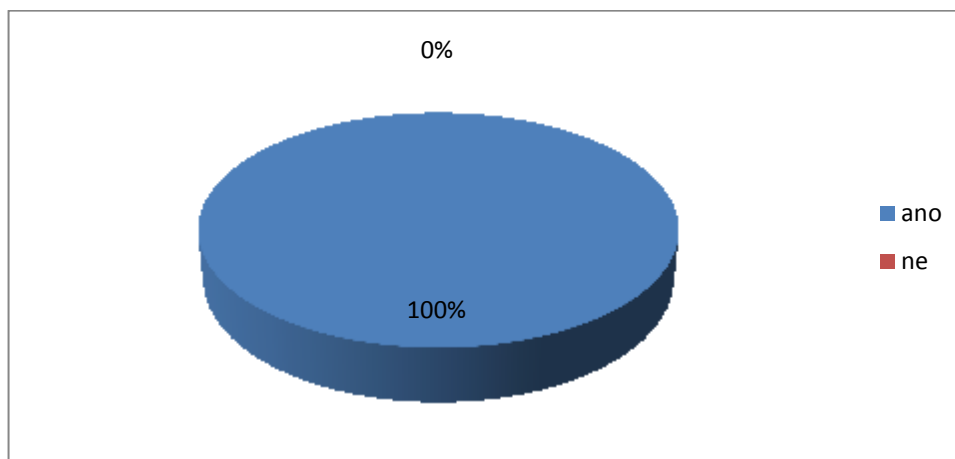


Touto poslední otázkou byla u respondentů zjišťována délka zaměstnání v dané organizaci. Dotazník vyplnilo 7 zaměstnanců (7%) s délkou zaměstnání do jednoho roku. 24 respondentů (25%) zde pracuje v rozmezí 1-5 let, 25 zaměstnanců (26%) jsou v této organizaci zaměstnání 6-10 let a nejpočetnější skupinu, která dotazník vyplnila, tvoří 40 zaměstnanců (42%) s délkou trvání pracovního poměru nad 10 let.

5.5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření u vedoucích zaměstnanců

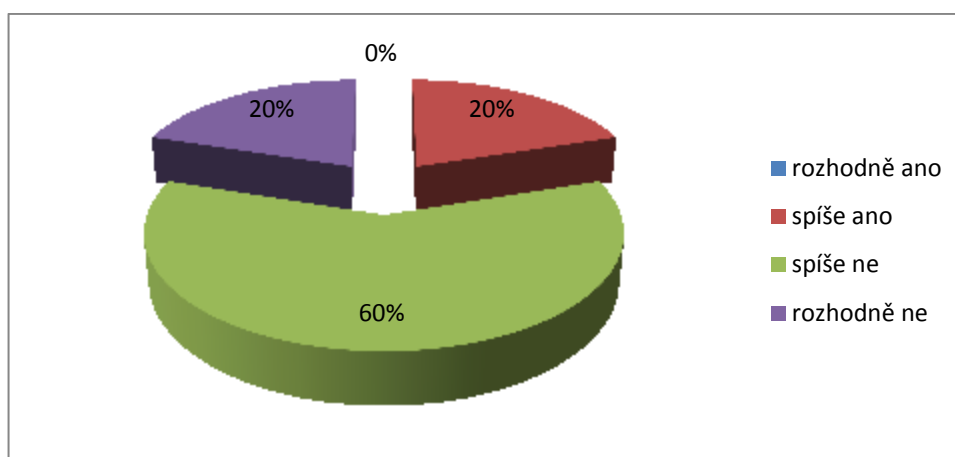
Dotazníkové šetření probíhalo na Okresní správě sociálního zabezpečení v Ostravě ve dnech od 31. března do 7. dubna 2015. Základní soubor činí 8 vedoucích zaměstnanců (ředitel OSSZ a 2 vedoucí odborů do tohoto souboru nejsou započítáváni). Celkem bylo osloveno všech osm vedoucích zaměstnanců, k vyhotovení šetření bylo vráceno 5 dotazníků. Návratnost dotazníků představuje 71,48%. Získaná data jsou prezentována graficky s procentuálním vyjádřením.

Graf 4.21 k otázce č. 1 „Prováděl(a) jste již hodnocení zaměstnanců?“



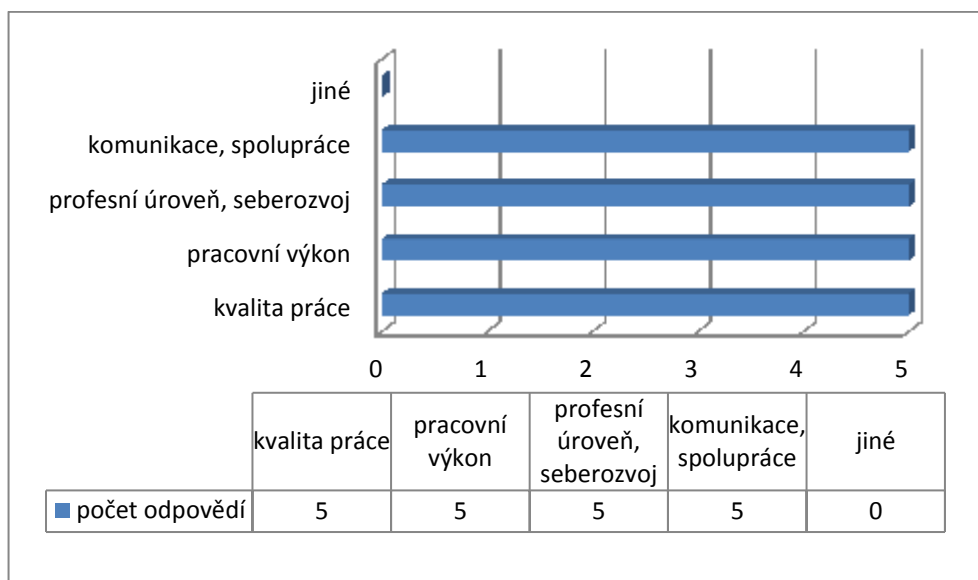
Všichni vedoucí zaměstnanci (100%), kteří vyplnili dotazník, již hodnocení zaměstnanců OSSZ prováděli. Toto tvrzení potvrzuje fakt, že hodnocení zaměstnanců musí být provedeno do 31. března daného roku a dotazníkové šetření proběhlo od 31. března do 7. dubna 2015.

Graf 4.22 k otázce č. 2 „Vyhovuje Vám perioda ročního hodnocení zaměstnanců?“



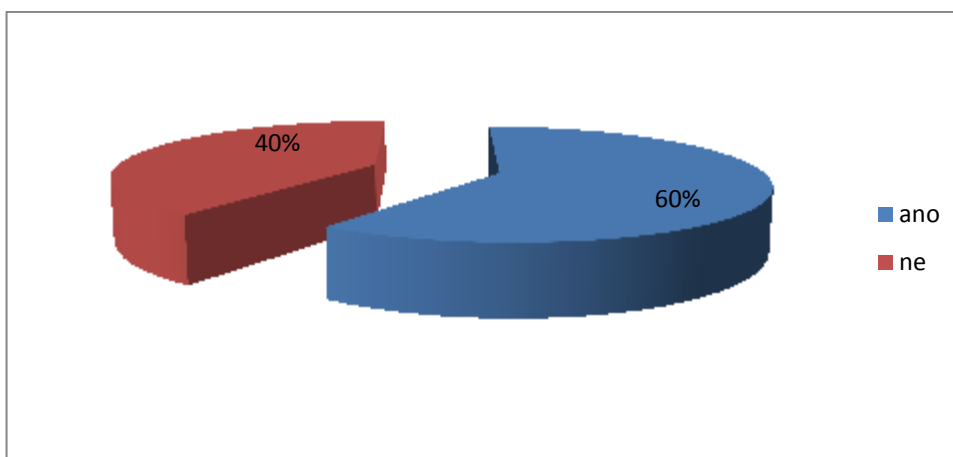
Jak z grafu vyplývá, pro 3 vedoucí zaměstnance (60%) roční perioda „spíše nevyhovuje“, jeden vedoucí zaměstnanec (20%) uvedl „rozhodně nevyhovuje“ a jeden vedoucí zaměstnanec (20%) uvedl „spíše ano“. V případě odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ mohli respondenti také uvést důvod proč. Tuto možnost nevyužil nikdo.

Graf 4.23 k otázce č. 3 „Která kritéria (oblasti) hodnotíte u svých podřízených zaměstnanců?“



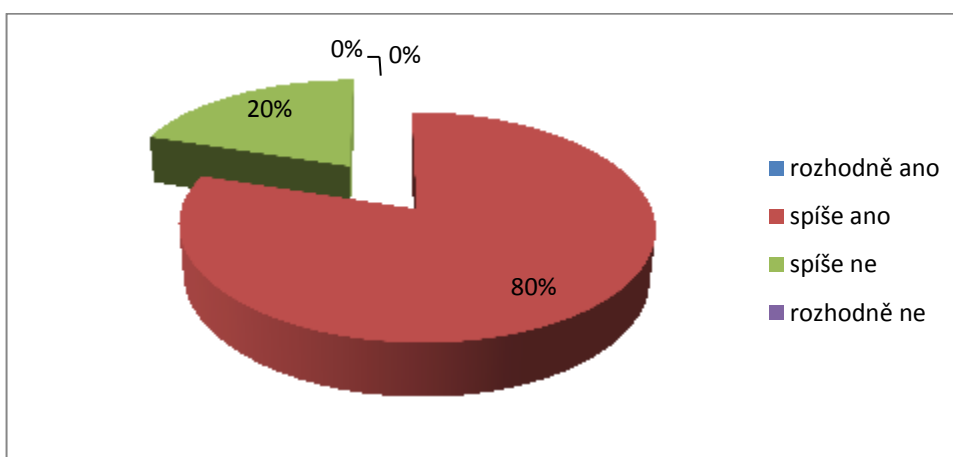
Všichni respondenti shodně uvedli, že u zaměstnanců hodnotí kvalitu práce, pracovní výkon, profesní úroveň a seberozvoj, komunikaci a spolupráci. Z těchto odpovědí vyplývá, že vedoucí zaměstnanci (hodnotitelé) hodnotí správné oblasti, které mají být u zaměstnanců hodnoceny. Žádný z respondentů neuvedl jinou oblast hodnocení. Absolutní četnosti jednotlivých odpovědí jsou zaznamenány v tabulce pod grafem.

Graf 4.24 k otázce č. 4 „Připravujete se na hodnotící rozhovor?“



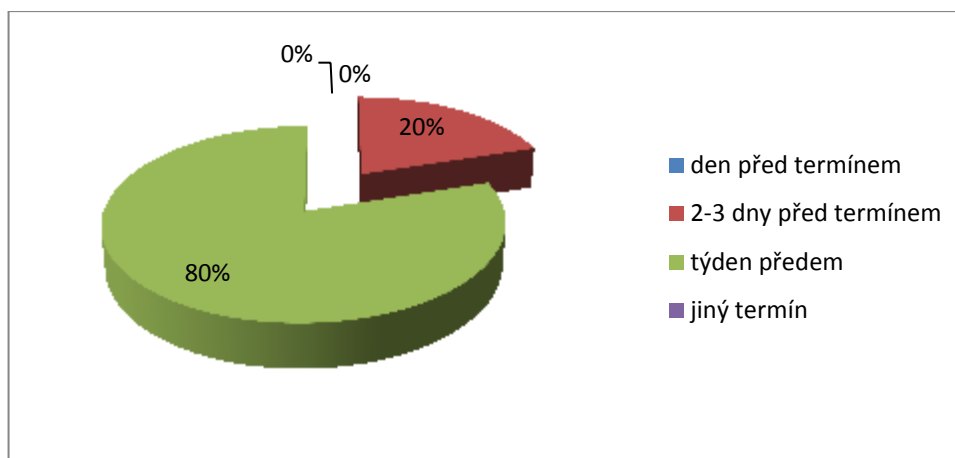
Celkem se na hodnotící rozhovor připravují tři (60%) z pěti vedoucích zaměstnanců. Pokud se na hodnotící rozhovor připravují, byli vyzváni, aby uvedli, jak tato příprava probíhá. Jejich odpovědi jsou následující: 1. „Přemýšlím, hodnotím a srovnávám výkony podřízených zaměstnanců“. 2. „U každého zaměstnance si zrekapituluji jeho pracovní výsledky, ke kterým se může následně vyjádřit“. 3. „Kontrola plnění zadávaných úkolů, včetně chybovosti, kontrola jejich práce ve všech oblastech činností, pochvaly a stížnosti (oprávněných) klientů na jednotlivé zaměstnankyně“. Dva vedoucí zaměstnanci (40%) uvedli, že se na hodnotící rozhovor nepřipravují.

Graf 4.25 k otázce č. 5 „Vyhovují Vám formuláře záznamu hodnocení zaměstnanců a hodnotící stupnice?“



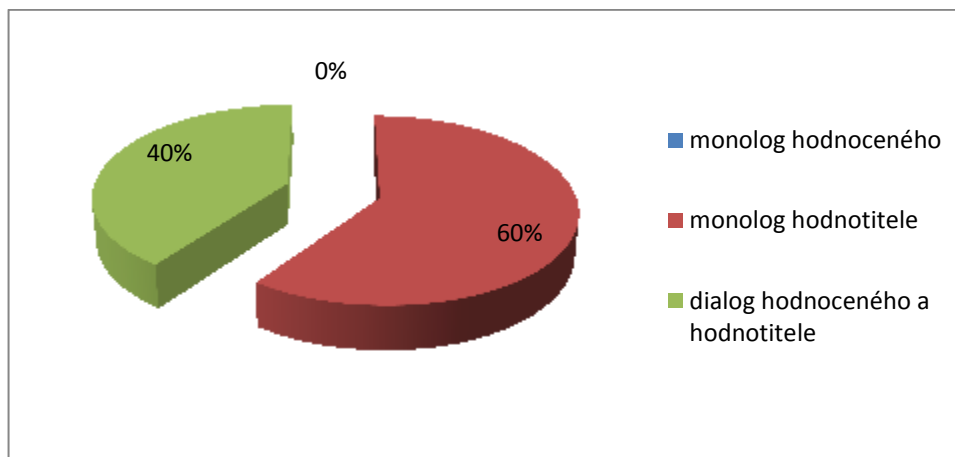
Jak z grafu vyplývá, pro 4 vedoucí zaměstnance (80%) jsou formuláře a stupnice hodnocení „spíše vyhovující“, možnost odpovědi „spíše ne“ byla zvolena jedním vedoucím zaměstnancem (20%).

Graf 4.26 k otázce č. 6 „S jakým předstihem informujete své podřízené o termínu hodnotícího rozhovoru?“



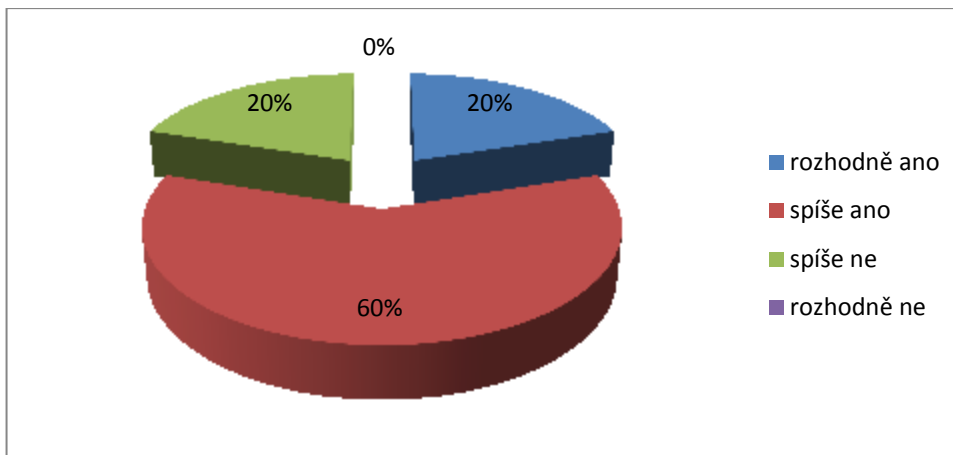
Čtyři vedoucí zaměstnanci (80%) informují své podřízené zaměstnance o termínu hodnotícího rozhovoru týden předem. Jeden vedoucí zaměstnanec (20%) uvedl, že své podřízené informuje v předstihu 2-3 dnů. Těmito odpověďmi byly částečně potvrzeny odpovědi zaměstnanců (hodnocených).

Graf 4.27 k otázce č. 7 „Během hodnotícího rozhovoru převažuje?“



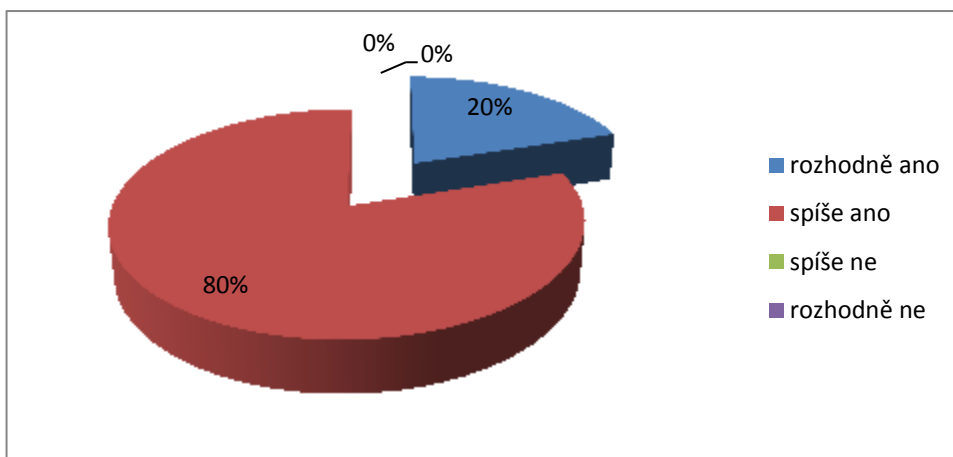
Jak můžeme vyčíst z grafu, během hodnotících rozhovorů převládá monolog hodnotitele. Tuto skutečnost uvedli tři vedoucí zaměstnanci (60%). Zbývajících dva vedoucí zaměstnanci (40%) se k této otázce vyjádřili, že hodnotící rozhovor je veden na základě dialogu hodnoceného a hodnotitele. Tato otázka byla také položena hodnoceným zaměstnancům, kteří vypověděli, že polovina hodnotících rozhovorů je monologem hodnotitele a polovina hodnotících rozhovorů je založena na dialogu hodnoceného a hodnotitele.

Graf 4.28 k otázce č. 8 „Během hodnotícího rozhovoru plánujete zaměstnancům jejich osobní rozvoj?“



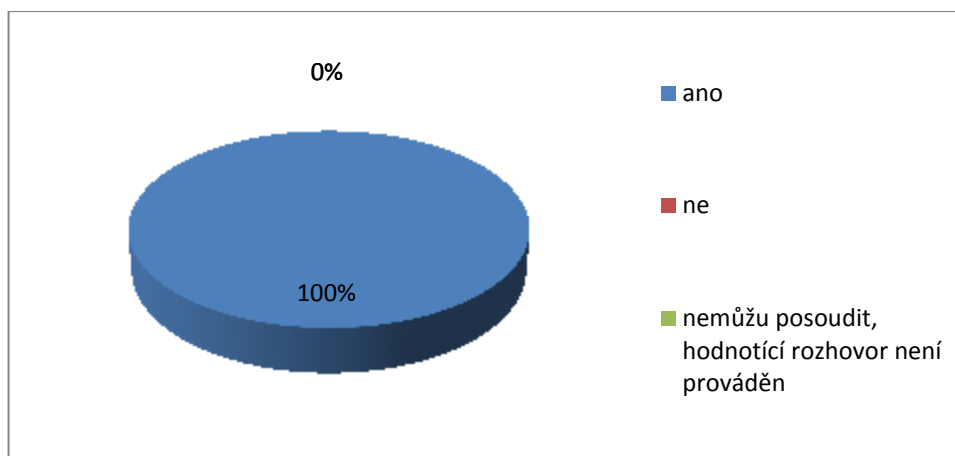
Osobní rozvoj zaměstnancům „spíše“ plánují 3 vedoucí zaměstnanci. (60%). Možnost odpovědět „rozhodně ano“ využil jeden respondent (20%) a „spíše ne“ byla zvolena také jedním vedoucím zaměstnancem (20%). Odpovědi na tuto otázku opět potvrzují odpovědi hodnocených zaměstnanců.

Graf 4.29 k otázce č. 9 „Je systém hodnocení zaměstnanců pro Vás časově a administrativně náročný?“



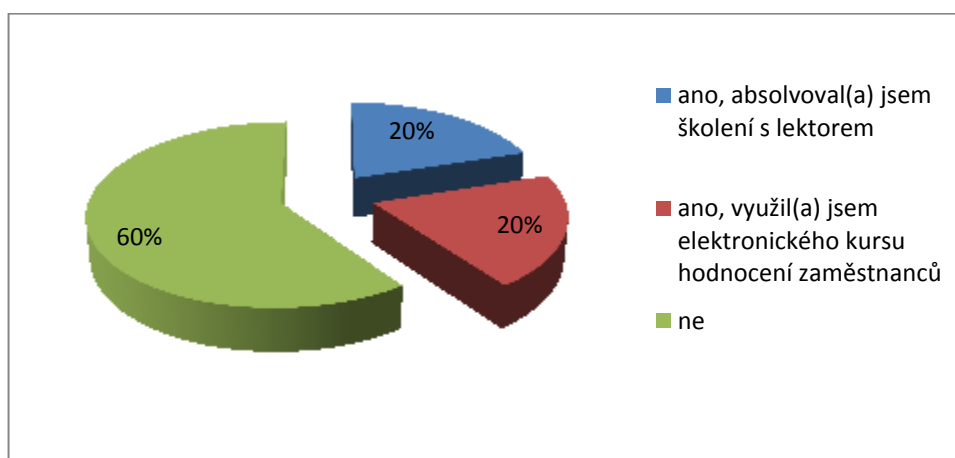
Z odpovědí na tuto otázku, zda je systém hodnocení zaměstnanců pro hodnotitele časově a administrativně náročný, jednoznačně převládá časová a administrativní náročnost. Pro 4 vedoucí zaměstnance (80%) je systém „rozhodně“ časově a administrativně náročný, jeden vedoucí zaměstnanec (20%) se přiklání k možnosti odpovědi „spíše ano“.

Graf 4.30 k otázce č. 10 „Probíhá hodnotící rozhovor v nerušeném a klidném prostředí?“



Všech pět (100%) respondentů (vedoucích zaměstnanců) shodně uvádí, že hodnotící rozhovor probíhá v nerušeném a klidném prostředí.

Graf 4.31 k otázce č. 11 „Absolvoval(a) jste nějaké školení či kurs k provádění hodnotícího rozhovoru?“

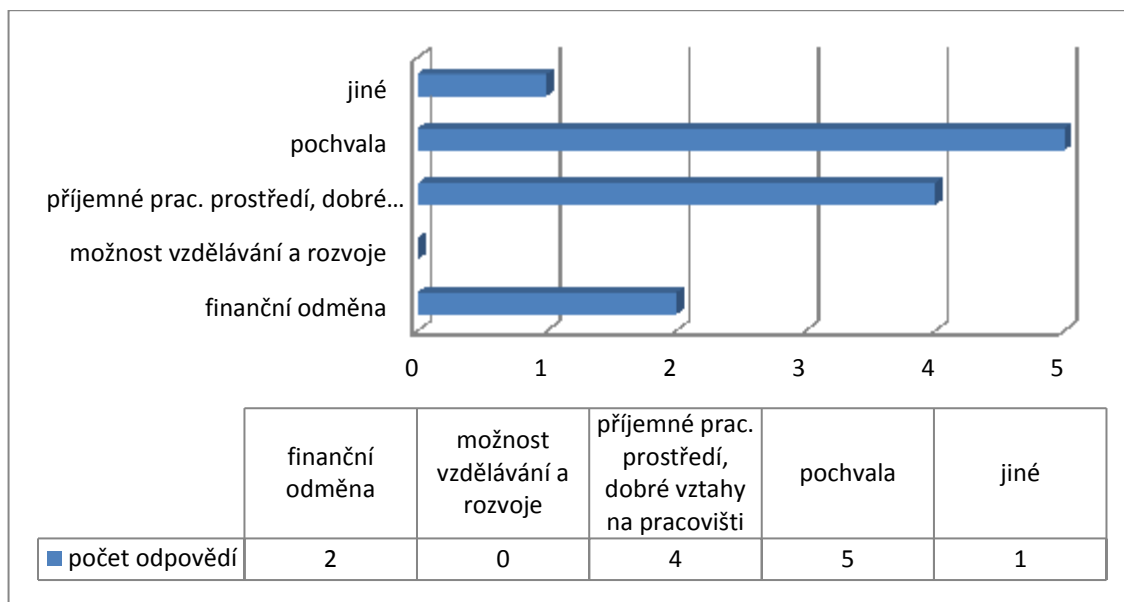


Z grafu je patrné, že tři vedoucí zaměstnanci (60%) nebyli nijak proškoleni. Jeden vedoucí zaměstnanec absolvoval školení s lektorem a jeden využil elektronického kursu hodnocení zaměstnanců. Všichni zaměstnanci organizace mají možnost studovat v elektronickém kursu Hodnocení zaměstnanců, do kterého mají všichni přístup.

K otázce č. 12 „Máte nějaké návrhy nebo doporučení ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců? Popř. v čem spatřujete nedostatky současného systému hodnocení?“ se vyjádřil pouze jeden vedoucí zaměstnanec. Jeho návrh byl posunout termín hodnocení zaměstnanců

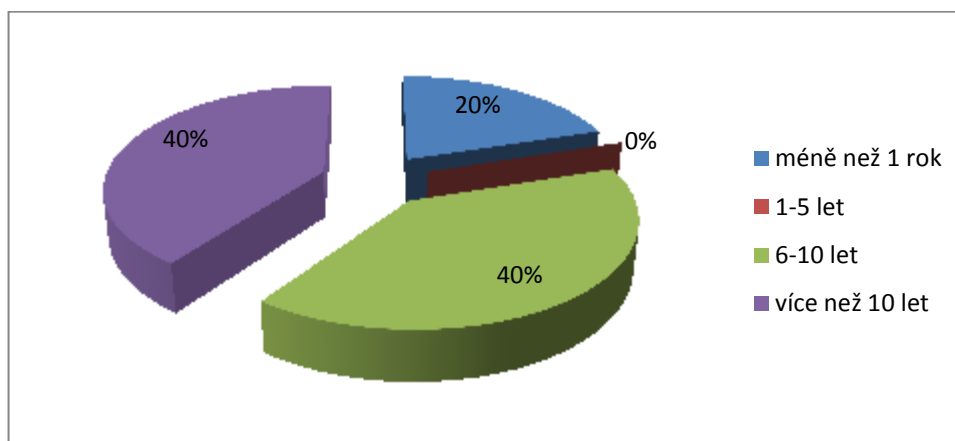
do 31.5. kalendářního roku. Zároveň uvedl nedostatek současného systému hodnocení – „Nedostatek financí je faktor znehodnocující smysl hodnocení zaměstnanců“.

Graf č. 4.32 k otázce č. 13 „Jak motivujete své podřízené zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu?“



Nejčastější motivací ke zvyšování pracovního výkonu ze strany nadřízeného je dle zaznamenaných odpovědí pochvala, dále také vedoucí zaměstnanci motivují své podřízené zaměstnance vytvářením příjemného prostředí a dobrými vztahy na pracovišti. Dva vedoucí zaměstnanci uvedli, že motivují podřízené finanční odměnou. K možnosti odpovědi „jiné“ se vyjádřil jeden vedoucí zaměstnanec, který uvedl, že ke zvyšování pracovního výkonu zaměstnance motivuje tím, že vysvětlí smysl daného úkolu. Absolutní četnosti jednotlivých odpovědí jsou zaznamenány v tabulce pod grafem.

Graf 4.33 k otázce č. 14 „Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?“



Na tento otazník odpověděl jeden vedoucí zaměstnanec, který je na vedoucí pozici méně než jeden rok, dva vedoucí zaměstnanci s délkou výkonu na vedoucí pozici v rozmezí 6-10 let a rovněž dva s délkou přesahující více než 10 let.

5.5.3 Shrnutí závěrů

Na základě získaných údajů vyplynuly silné a slabé stránky systému hodnocení zaměstnanců (referentů) dané organizace.

Silné stránky:

- perioda ročního hodnocení zaměstnanců vyhovuje všem zaměstnancům (referentům),
- zaměstnanci znají kritéria (oblasti), která jsou u nich hodnocena,
- vedoucí zaměstnanci hodnotí u svých podřízených jen to, co doopravdy mají,
- hodnocení provádí přímý nadřízený,
- hodnotící rozhovory jsou prováděny v klidném a nerušeném prostředí,
- zaměstnanci jsou spokojeni se zavedeným systémem hodnocení,
- zaměstnance motivuje k podávání lepšího pracovního výkonu pochvala vedoucího, příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti. Vedoucí zaměstnanci se snaží právě těmito motivátory své podřízené zaměstnance motivovat k podávání lepších pracovních výkonů,
- je vypracována metodická příručka ve formě elektronického kursu Hodnocení zaměstnanců, který je dostupný všem zaměstnancům dané organizace,
- hodnocení se provádí pomocí sudé stupnice hodnocení (nelze tak hodnotit zaměstnance průměrem).

Slabé stránky:

- zaměstnanci se na hodnotící rozhovor nepřipravují,
- vedoucím zaměstnancům nevyhovuje roční perioda hodnocení zaměstnanců,
- hodnotící rozhovory jsou prováděny až těsně před vypršením termínu, do kdy má hodnocení zaměstnanců proběhnout,

- všichni zaměstnanci neznají v dostatečném předstihu termín hodnotícího rozhovoru,
- hodně zaměstnanců vidí v nastaveném systému hodnocení zaměstnanců jen formalitu, nevidí provázanost výsledků hodnocení s finančním ohodnocením,
- v polovině případů převažuje během hodnotícího rozhovoru monolog hodnotitele,
- pro vedoucí zaměstnance je systém hodnocení zaměstnanců administrativně a časově náročný,
- zaměstnancům vadí, že nikdy nemohou být ohodnoceni stupněm č. 1 hodnotící stupnice, neboť tímto stupněm jsou hodnoceni jen manažeři vedení,
- na formuláři Záznam hodnocení zaměstnance jsou velmi obecně formulována kritéria způsobilostí,
- hodnotitelé nebyli proškoleni k hodnocení zaměstnanců presenční formou.

Hodnocení zaměstnanců OSSZ Ostrava musí být v souladu s nastaveným procesem hodnocení zaměstnanců pro všechny zaměstnance České správy sociálního zabezpečení. Hodnocení probíhá na základě stanovených ukazatelů. Po schválení všech ukazatelů jsou na vnitřním intranetu České správy sociálního zabezpečení vyvěšeny informace, týkající se hodnocení zaměstnanců. Součástí těchto informací jsou i příslušné formuláře, které slouží k záznamu hodnocení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců, dále také popis stanovených způsobilostí pro hodnocení zaměstnanců této organizace, popis klíčových ukazatelů a stanovené prioritní úkoly na daný rok.

Jako metodickou příručku k hodnocení zaměstnanců lze využít elektronický kurs Hodnocení zaměstnanců. Tento elektronický kurz je dostupný všem zaměstnancům a je součástí ostatních elektronických kurzů v Elektronickém distribuovaném vzdělávání (EDV). Kurz je rozdělen do tří částí, ve kterých mají zaměstnanci možnost seznámit se se základními principy hodnocení, přípravou na hodnotící rozhovor a hodnotícím rozhovorem. Všechny tyto části jsou ještě navíc rozděleny pro zaměstnance a vedoucí zaměstnance. Kurs je velice přehledně zpracován. Součástí tohoto kurzu jsou rovněž příslušné formuláře, vysvětlení hodnotících stupnic a také závěrečný cvičný test, pomocí kterého mohou být ověřeny získané znalosti ze studia tohoto kurzu.

V průběhu roku dochází u zaměstnanců OSSZ Ostrava jak k neformálním, tak i formálním typům hodnocení. Formální typ hodnocení (hodnotící rozhovor) je jakýmsi závěrečným vyústěním celého procesu hodnocení zaměstnanců a v současné době probíhá jedenkrát ročně, většinou k 31. březnu daného roku. Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený zaměstnanec. Neformální hodnocení probíhá během celého roku. Vzhledem k tomu, že stanovené cíle dané organizace jsou stanoveny na principu kaskády, cíle nižších složek jsou podřízeny cílům složek vyšších, je proto nutné, aby toto neformální hodnocení nebylo opomenuto. Vedoucí zaměstnanec má možnost denně sledovat výkony svých podřízených zaměstnanců, jejich pracovní jednání a chování a poskytovat tak ihned zpětnou vazbu.

K hodnocení zaměstnanců jsou využívány nesrovnávací metody. Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni v oblasti způsobilostí a plnění stanovených cílů, které jsou stanoveny postupným rozpadem formou KPI's z vyšších řídicích úrovní až na nižší. U vedoucích zaměstnanců se tedy jedná o metodu MBO (Management by Objectives) a zároveň v oblasti hodnocení způsobilostí jsou hodnoceni metodou podle stupnice. Ostatní (nevedoucí) zaměstnanci jsou hodnoceni jen v oblasti způsobilostí metodou hodnocení podle stupnice. V této organizace je hodnotící stupnice stanovena čtyřmi stupni. Každý stupeň vyjadřuje splnění dané úrovně způsobilostí. Cíle jsou porovnávány s plánovanými hodnotami KPI's s dosaženými hodnotami KPI's. Způsobilosti jsou porovnávány úrovní způsobilostí na počátku období s úrovní způsobilostí na konci období.

Systém hodnocení zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení je vhodně navržen. Z provedené analýzy a dotazníkového šetření však vyplynuly určité nedostatky, které je třeba napravit. Velkým negativem stávajícího systému hodnocení zaměstnanců se jeví jeho nízká provázanost s dalšími personálními činnostmi. Především odměňováním a vzděláváním a rozvoje zaměstnanců. Z tohoto důvodu také zaměstnanci vnímají systém hodnocení pouze za formální záležitost. Nijak se proto na hodnotící pohovor nepřipravují, neboť předem vědí, že ačkoliv svou práci vykonávají dobře, bez chyb, v termínech, nemohou získat ohodnocení nejvyššího stupně. Tímto stupněm hodnocení jsou totiž převážně hodnoceni vedoucí zaměstnanci Ústředí ČSSZ. Tato informace je poskytnuta zaměstnancům přímo od vedoucího zaměstnance v průběhu hodnotícího rozhovoru. Pro zaměstnance je tato skutečnost velmi demotivující. Nízká provázanost výsledků hodnocení s odměňováním zaměstnanců by měla být eliminována nově schváleným zákonem o státní službě. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

je s ohledem na finanční situaci organizace realizováno především samostudiem příslušných zákonů a studiem elektronických kursů. Proto bývá zaměstnancům v průběhu hodnotících rozhovorů stanoven profesní a osobní rozvoj formou doporučení samostudia daných zákonů. Z tohoto velkého negativa vyplývají další dílčí nedostatky, které byly zjištěny. Jak upravit stávající systém hodnocení zaměstnanců, tak aby nebyl chápán jen jako formální povinnost, budou v následující kapitole navrženy možná řešení.

6 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ REFERENTŮ

Analýzou interních dokumentů, teoretických poznatků, z vlastní zkušenosti a také z výsledků dotazníkového šetření jsou v této kapitole předloženy možné návrhy a doporučení k hodnocení zaměstnanců (referentů) dané organizace.

1.) Perioda hodnocení zaměstnanců

Doporučení pro danou organizaci je, aby zachovala roční periodu formálního hodnocení zaměstnanců. Zaměstnancům roční perioda hodnocení vyhovuje. V případě častějšího formálního hodnocení zaměstnanců by docházelo k administrativní a časové náročnosti již tak vytížených zaměstnanců. V průběhu roku by se však nemělo zapomínat na průběžné neformální hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že hodnocení zaměstnanců provádí přímý nadřízený, který osobně sleduje výkon svých podřízených zaměstnanců a zná náplň pracovních činností, má proto obrovskou možnost vhodně motivovat své podřízené k tomu, aby zlepšili svůj pracovní výkon a přístup k práci. Motivace patří ke kompetencím všech vedoucích zaměstnanců.

2.) Sudá stupnice hodnocení

Druhým doporučením je zachovat sudou stupnici hodnocení. Používáním této sudé stupnice hodnocení je zamezeno hodnotit zaměstnance průměrem.

3.) Stanovení osobních cílů zaměstnanců (referentů)

Jedním ze strategických cílů České správy sociálního zabezpečení je zachování stability výkonu agend, jejich kvalitativní rozvoj, racionalizace a zvyšování efektivity. Dle provedené analýzy hodnocení by ke zvýšení efektivity výkonu agend mohlo přispět i následující doporučení. Zaměstnanci (referenti) by měli mít konkrétně stanoveny osobní cíle, za které budou osobně odpovědní. Budou tak více motivováni k podávání lepších pracovních výkonů. Tyto stanovené cíle musí vycházet a zohledňovat cíle příslušného oddělení. Samozřejmostí je, aby tyto osobní cíle byly SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Vedoucí zaměstnanci by měli průběžně monitorovat plnění těchto cílů jednotlivých zaměstnanců. Z takto prováděného monitoringu získají data o výkonech svých podřízených zaměstnanců, která budou podkladem pro hodnocení. Z tohoto doporučení rovněž vyplývá, že by se u zaměstnanců mělo hodnotit kromě způsobilostí také plnění osobních cílů. Pokud budou zaměstnanci odpovědní za osobní cíle, povede to k jejich

přemýšlení o svých silných a slabých stránkách. Zároveň si uvědomí příležitosti pro svůj profesní a osobnostní rozvoj. Začnou tedy sami sebe hodnotit. S ohledem na výše uvedené, budou zaměstnanci (hodnocení) lépe připraveni k samotnému hodnoticímu rozhovoru. Dosud se přípravě sebehodnocení málo věnovali či nevěnovali vůbec. Hodnocení zaměstnanců je oboustranným aktem. Pro všechny zúčastněné je velmi důležitá zpětná vazba. Dosavadní průběh hodnotících rozhovorů, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, nevykazuje známky správného provádění. Jsou zde pouze předkládány výsledky hodnocení, které si hodnotitel předem připravil. Hodnotící rozhovor musí být založen na dialogu hodnoceného a hodnotitele, jinak se zcela vytrácí jeho smysl. Pokud bude tedy zavedeno výše uvedené doporučení, eliminují se zjištěné slabé stránky hodnocení (průběh hodnotících rozhovorů a příprava hodnocených na hodnotící rozhovor). Hodnocení i hodnotitelé budou mít argumenty k diskusi, na základě kterých dospějí k celkovému závěru hodnocení. Hodnotitelé musí také v dostatečném termínu (minimálně týden předem) informovat podřízené zaměstnance o termínu hodnotícího pohovoru v předstihu.

4.) Informovat zaměstnance (referenty) o smyslu a účelu hodnocení

Další doporučení se jeví v objasnění smyslu a účelu hodnocení všem zaměstnancům. Ukázalo se, že někteří zaměstnanci (referenti) vnímají dosavadní proces jen jako pouhou formalitu. Nevidí v něm žádnou návaznost výsledků hodnocení k ostatním personálním oblastem (odměňování, vzdělávání a rozvoje). Vzhledem k tomu, že na základě nově schváleného zákona o státní službě budou upravovány osobní příplatky státních zaměstnanců pouze na základě výsledků hodnocení, je proto velmi důležité informovat zaměstnance proč a za jakým účelem se hodnocení zaměstnanců provádí. Vedoucí zaměstnanci by měli před každým formálním hodnocením zaměstnanců svolat poradu svých podřízených zaměstnanců. Během této porady jim vysvětlit smysl a účel hodnocení. Proč se vůbec hodnocení zaměstnanců této organizace provádí, která kritéria jsou hodnocena, jaké metody hodnocení jsou používány, jak si stanovit osobní cíle a jak bude dále nakládáno s výsledky hodnocení. Dále by měli na své podřízené zaměstnance apelovat, aby se na hodnotící rozhovor připravili a vyplnili formulář sebehodnocení zaměstnance, který k této přípravě slouží.

5.) Realizace školení

I přes existenci elektronického kursu Hodnocení zaměstnanců, který je dostupný všem zaměstnancům a plní úlohu metodického průvodce, je žádoucí, aby hodnotitelé i hodnocení

prošli presenční formou školení. Vzhledem k vysokému počtu všech zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení a s ohledem na finanční situaci, nelze zajistit školení externími lektory pro všechny zaměstnance. Jelikož ČSSZ má svá výuková střediska a školicí místnosti, bylo by vhodné realizovat nejdříve školení všech personalistů této velké organizace. Tito personalisté následně provedou interní školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci by měli být důkladně proškoleni jak správně vést hodnotící rozhovor, jakých chyb se vyvarovat apod. Zaměstnancům musí být objasněno, jak se na hodnocení připravit a jak si stanovit osobní cíle

6.) Úprava formuláře záznamu hodnocení zaměstnance

K úpravě formuláře přispělo zjištění, že na stávajícím formuláři záznamu hodnocení zaměstnance jsou kritéria způsobilostí formulována velmi obecně. Proto každé kritérium způsobilosti zaměstnance bylo rozšířeno o dílčí subkritéria tak, aby bylo možno objektivně a komplexně hodnotit danou způsobilost zaměstnance. Touto úpravou lze docílit posílení vypovídající hodnoty pracovního výkonu, jednání a chování. Všechna tato dílčí subkritéria odráží každodenní náplň všech zaměstnanců. Součástí tohoto navrženého formuláře je zároveň informace o úpravě osobního příplatku zaměstnance. Doposud byl návrh na úpravu osobního příplatku uváděn zvlášť na jiném interním formuláři a zaměstnanci o tomto návrhu často ani nevěděli. Tento upravený návrh formuláře je uveden v příloze č. 9.

7.) Kompetenční model vedoucího zaměstnance

Posledním návrhem stávajícího systému hodnocení zaměstnanců je vypracování kompetenčního modelu pro vedoucí zaměstnance. U vedoucích zaměstnanců jsou hodnoceny stanovené cíle a také jejich kompetence (způsobilosti). Během roku je průběžně na poradách kontrolováno plnění cílů (plánů). Hodnocení způsobilostí je založeno na tom, jak vedoucí zaměstnanec plní požadovanou úroveň kompetence. Vzhledem k tomu, že nejsou nikde v organizaci specifikovány úrovně daných kompetencí, byl vypracován návrh kompetenčního modelu. Návrh kompetenčního modelu je přílohou č. 10. Pomocí vypracovaných úrovní kompetencí lze objektivněji hodnotit dané způsobilosti vedoucího zaměstnance.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na jednu z nejobtížnějších oblastí řízení lidských zdrojů – hodnocení zaměstnanců. Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců dané organizace a na základě výsledků navrhnout možná doporučení a návrhy ke zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců.

Teoretická část je zpracována tak, aby uceleně podala přehled o systému hodnocení zaměstnanců. Proč se vůbec hodnocení zaměstnanců provádí, jaké jsou výstupy a efekty z hodnocení, jaké je provázání výsledků hodnocení na ostatní personální činnosti, které oblasti jsou u zaměstnanců hodnoceny a používané metody hodnocení zaměstnanců. Informace, které posloužily k sepsání této části diplomové práce, vychází z domácí i zahraniční odborné literatury.

V úvodu praktické části je nejprve stručně představena organizace, ve které byla následně provedena analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců. Další metodou zpracování bylo dotazníkové šetření. Byly zpracovány dva dotazníky, jeden pro zaměstnance (hodnocené) a druhý pro vedoucí zaměstnance (hodnotitele). Z výsledků šetření byly získány informace, které posloužily k závěrečným návrhům a doporučením. Smyslem a účelem hodnocení zaměstnanců (referentů) v této organizaci je rozpoznat, do jaké míry zaměstnanec splňuje nároky na pracovní místo, zda má ve svém výkonu rezervy nebo pracuje na hranici svých možností, zaměstnanec si musí uvědomit své silné a slabé stránky. Silné stránky aktivně podporovat a slabé stránky se snažit odstranit. V případě, pokud má zaměstnanec rezervy ve svém výkonu a má předpoklady k rozvoji, umožnit mu tak zlepšit pracovní výkon. Výsledky hodnocení musí být provázány s ostatními personálními činnostmi, převážně s odměňováním, vzděláváním a rozvoje zaměstnanců.

Jako velký přínos spatřuji v tom, že vedení této organizace má možnost se seznámit s pohledy a názory zaměstnanců na stávající systém hodnocení. V případě realizování navržených doporučení je pravděpodobné, že systém hodnocení zaměstnanců bude lépe vnímán zaměstnanci a přispěje tak k jeho celkové účinnosti. Při hodnocení zaměstnanců je zapotřebí brát zřetel na podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují, především na funkčnost centrálních aplikací. Hodnocení zaměstnanců musí vést k efektivitě úřadu.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 3) BLÁHA, J., A. MATEJČÍK A Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- 4) BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 6) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- 7) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 9) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- 10) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- 11) KUMAR, Ray. *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011, ISBN 978-93-80578-82-8.
- 12) MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
- 13) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 14) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- 15) PULAKOS, Diane. *Performance Management a New Approach for Driving Business Results*. West Sussex: Wiley, 2009, ISBN 978-1-4051-7762-7.

Interní materiály

- 16) Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ
- 17) Strategické cíle ČSSZ
- 18) Elektronický kurs Hodnocení zaměstnanců

Internetové zdroje

- 19) ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. ČSSZ: *Profil organizace* [online] ČSSZ [12.02.2015]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>
- 20) KASHI, Kateřina. *Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Ostrava, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

Seznam zkratek

BARS – Behaviourally Anchored Rating Scales (Behaviorální zakotvené hodnotící škály)

BOS – Behaviour Observation Scales (Behaviorální observační škály)

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

EDV – Elektronické distribuované vzdělávání

KPI's – Klíčové ukazatelé výkonu

MBO – Management by Objectives

OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení

SMART – Specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálným, termínovaný

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015



Martina Holešová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Profil České správy sociálního zabezpečení

Příloha č. 2: Organizační schéma Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava

Příloha č. 3: Formulář sebehodnocení zaměstnance

Příloha č. 4: Formulář sebehodnocení vedoucího zaměstnance

Příloha č. 5: Záznam hodnocení zaměstnance

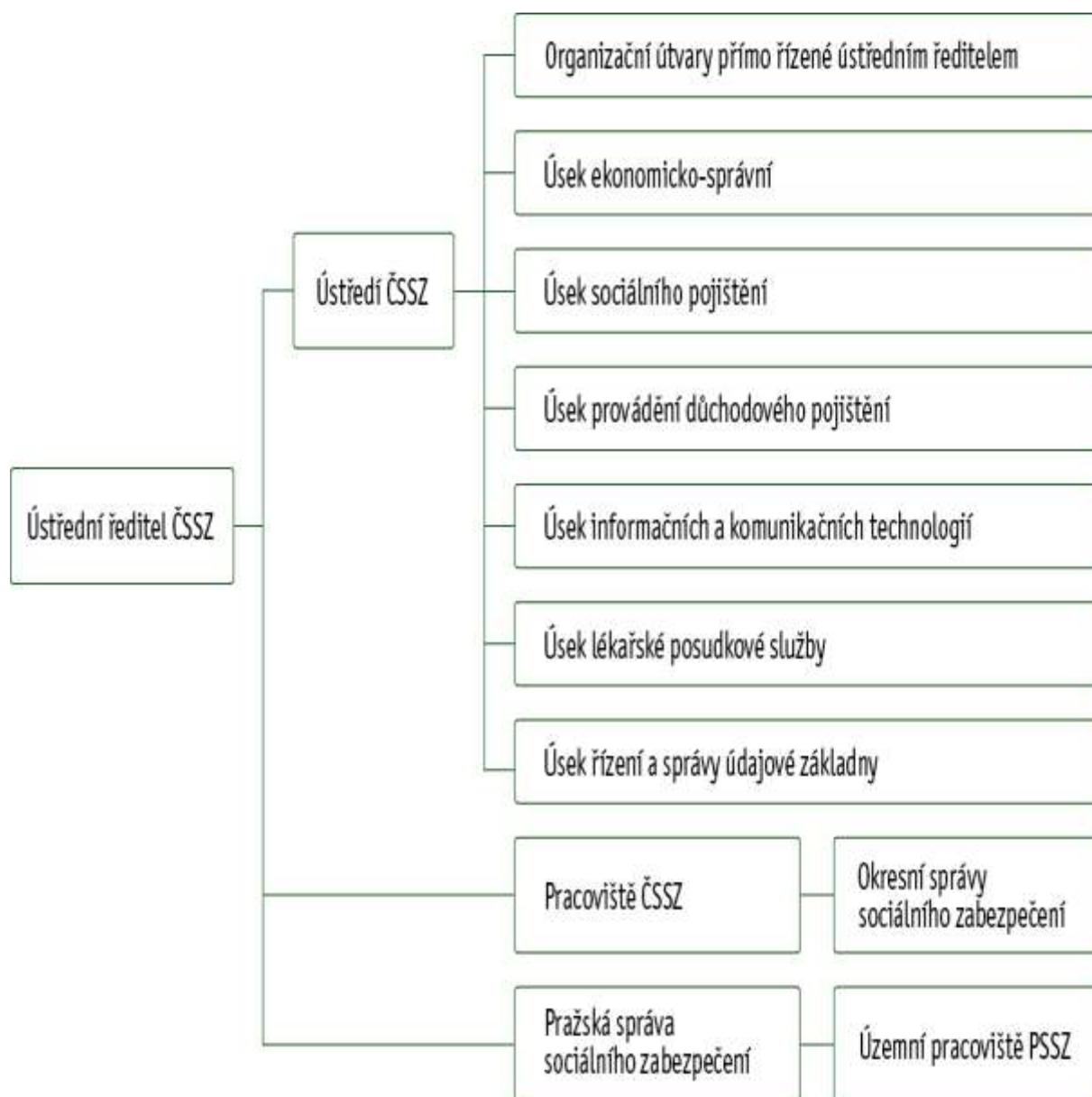
Příloha č. 6: Záznam hodnocení vedoucího zaměstnance

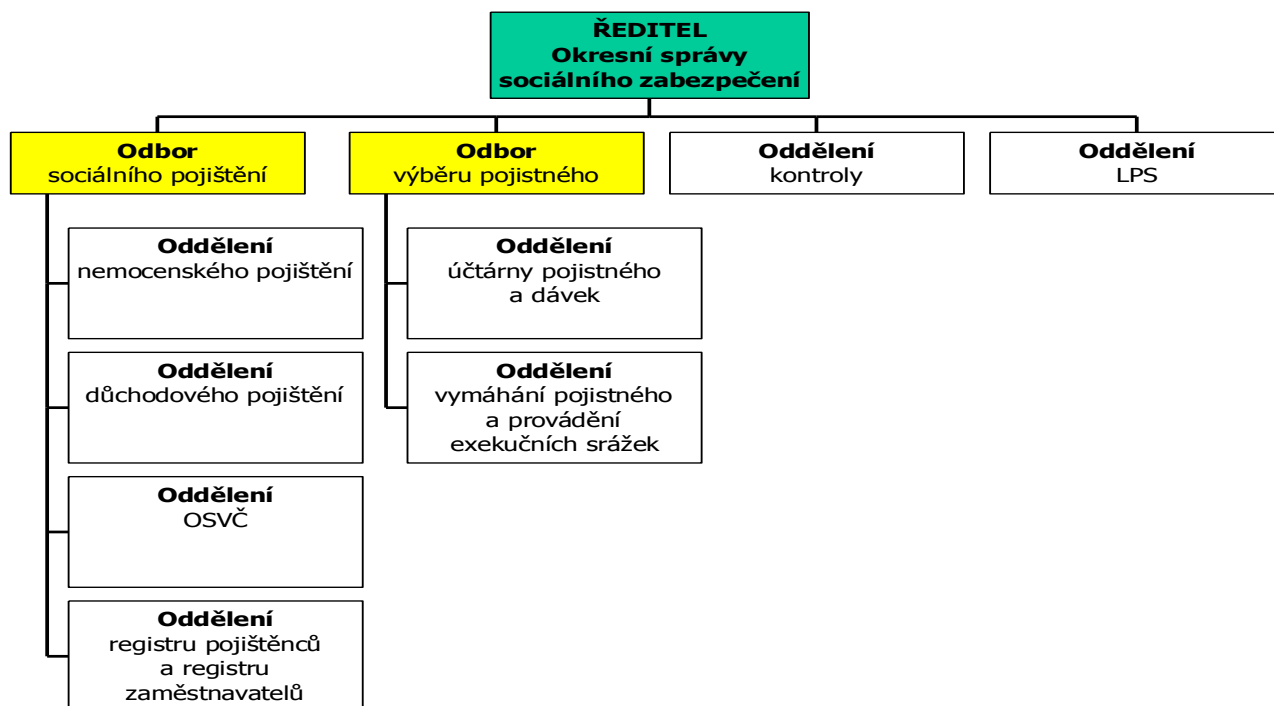
Příloha č. 7: Dotazník pro hodnocené

Příloha č. 8: Dotazník pro hodnotitele

Příloha č. 9: Návrh záznamu hodnocení zaměstnance

Příloha č. 10: Návrh kompetenčního modelu vedoucího zaměstnance





Sebehodnocení zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)					Strana 1/3				
Moje jméno:			Můj termín hodnotícího rozhovoru:						
Moje způsobilosti za minulé období									
<p>Zamyslete se a vyberte 2-3 nejvíce a zároveň 2-3 nejméně naplňované projevy chování v dané způsobilosti a pokuste se zdůvodnit vaši volbu uvedením konkrétních příkladů, situací z vaší praxe. Po takto provedené rozvaze zhodnoťte každou ze 4 způsobilostí (Pracovní výkon, Kvalita práce, Způsob komunikace a úroveň spolupráce, Profesní úroveň a sebezodpověď) označením příslušné hodnoty. Jejich slovní popis naleznete v tématu „Hodnotící stupnice pro hodnocení způsobilostí (zaměstnanci)“.</p>									
Pracovní výkon					Kvalita práce				
↓	naplňované	Označte 2-3 projevy chování	nenaplňované	↓	↓	naplňované	Označte 2-3 projevy chování	nenaplňované	↓
<input type="checkbox"/>	• plním termíny,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• pracuji samostatně,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• zvládám požadavky na výkon,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• moje práce snese nejpřísnější měřítka,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• znám svůj konkrétní výkon,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• odvádím kvalitní práci i za ztížených podmínek,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem schopen/schopna stabilního výkonu, podmínek,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• z kvalitňuji práci ve své oblasti,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• hledám rezervy ve vlastní výkonnosti,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• v případě pochybení umím nalézt, pojmenovat a odstranit.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• zvládám mimořádný úkol či práci za kolegu,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• přizpůsobím se zvýšeným nárokům,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• nedopouštím se opakovaně stejných chyb a omylů ve své oblasti.		<input type="checkbox"/>						
Zdůvodnění:					Zdůvodnění:				
Zhodnocení:					Zhodnocení:				
<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div>					<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div>				

Sebehodnocení zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)					Strana 2/3				
Moje způsobilosti za minulé období									
Způsob komunikace a úroveň spolupráce					Profesní úroveň a seberozvoj				
↓	napiňované	Označte 2-3 projevy chování	nenapiňované	↓	↓	napiňované	Označte 2-3 projevy chování	nenapiňované	↓
<input type="checkbox"/>	• jsem schopný(á) spolupracovat s externími i interními klienty,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• mám základní přehled o všech podstatných činnostech organizace,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• dokážu poskytnout správnou službu,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• vnímám vnitřní vazby,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem ochotný(á) se podílet na řešení problémů klienta,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• orientuji se v souvisejících oblastech (státní politika a znalost situace v regionu),		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• sladím předpisy se zájmy klienta,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• dosahuji vysoké odborné úrovně vzhledem k zastávané pozici,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem vstřícný(á),		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• dosahuji velké šíře odbornosti, umožňující mi zastupování kolegů v příbuzných oblastech,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• orientuji se na výsledek, efekt,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• přijímám a osvojuji si nové znalosti a dovednosti,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jasně, zřetelně a výstižně komunikuji, jsem přesvědčivý(á),		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• přijímám zodpovědnost za svoji práci,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem schopný(á) najít podstatu problému,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• aktivně vyhledávám příležitosti pro osobní rozvoj,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• myslím a uvažuji strukturovaně,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• jsem schopen/schopna se přizpůsobit změnám podmínek a novým postupům.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem schopný(á) aktivně naslouchat,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• jsem schopný(á) jasně a srozumitelně vyjádřit své stanovisko,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• umím být přesvědčivý(á),		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• jsem ochotný(á) sdílet informace,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• v jednání jsem přímý(á) a poskytuji zpětnou vazbu.		<input type="checkbox"/>						
Zdůvodnění:					Zdůvodnění:				
Zhodnocení:					Zhodnocení:				
	1	2	3	4		1	2	3	4

Sebehodnocení zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)			Strana 3/3
Stanovení mých rozvojových cílů na další období			
<p>Projděte si způsobilosti (viz. str. 1 a 2) a určete si ty projevy chování, které chcete zlepšit, stanovte si, jak bude vypadat jejich žádoucí stav v budoucnosti a tyto rozvojové cíle (potřeby) vyplňte níže. K jednotlivým rozvojovým cílům doplňte aktivity, které by měly vést k jejich naplnění včetně odůvodnění a představy o podpoře vašeho nadřízeného pro dosažení rozvojových cílů.</p>			
První rozvojový cíl	Druhý rozvojový cíl	Třetí rozvojový cíl	
Název cíle:	Název cíle:	Název cíle:	
Aktivity k naplnění cíle:	Aktivity k naplnění cíle:	Aktivity k naplnění cíle:	
Zdůvodnění:	Zdůvodnění:	Zdůvodnění:	
Požadovaná podpora nadřízeného:	Požadovaná podpora nadřízeného:	Požadovaná podpora nadřízeného:	

Sebehodnocení vedoucího zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)												Strana 1/4
Moje jméno:						Můj termín hodnotícího rozhovoru:						
Moje cíle a KPI z minulého období												
<p>Zrekapitulujte si vaše nastavené cíle a klíčové ukazatele výkonu (KPI) z předchozího období. Naleznete je ve vašem Záznamu hodnocení z předchozího období. Argumenty o splnění, příp. nesplnění vyplíte do kolonky Zdůvodnění. Následně vyberte odpovídající míru splnění (stupeň hodnotící stupnice) označením příslušné hodnoty. Jejich slovní popis naleznete v tématu „Hodnotící stupnice pro hodnocení cílů (vedoucí zaměstnanci)“.</p>												
První cíl				Druhý cíl				Třetí cíl				
Název cíle:				Název cíle:				Název cíle:				
KPI:				KPI:				KPI:				
Zdůvodnění:				Zdůvodnění:				Zdůvodnění:				
Zhodnocení:				Zhodnocení:				Zhodnocení:				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

Sebehodnocení vedoucího zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)					Strana 2/4				
Moje způsobilosti za minulé období									
<p>Zamyslete se a vyberte 2-3 nejvíce a zároveň 2-3 nejméně naplňované projevy chování v dané způsobilosti a pokuste se zdůvodnit vaši volbu uvedením konkrétních příkladů, situací z vaší praxe. Po takto provedené rozvaze zhodnoťte každou ze 4 způsobilostí (Přístup ke změnám a úkolům, Řídící (manažerské) schopnosti, Způsob komunikace a úroveň spolupráce, Profesní úroveň a sebezvoj) označením příslušné hodnoty. Jejich slovní popis naleznete v tématu „Hodnotící stupnice pro hodnocení způsobilostí (vedoucí zaměstnanci)“.</p>									
Přístup ke změnám					Řídící (manažerské) schopnosti				
↓	naplňované	Označte 2-3 projevy chování	nenaplňované	↓	↓	naplňované	Označte 2-3 projevy chování	nenaplňované	↓
<input type="checkbox"/>	• jsem otevřen(á) novým zadáním vyplývajícím z společných cílů a strategických priorit,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• znám a ztotožňuji se s prioritami a cíli ČSSZ a mnou řízené organizační složky,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem schopen/schopna hledat nové řešení a přizpůsobit se změnám podmínek a situací a i v nich usilovat o naplnění stanovených cílů		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• k řízení svěřené organizační jednotky používám standardní manažerské nástroje (stanovování cílů a KPIs, porady, hodnotící pohovory),		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• dokážu odstoupit od ustálených postupů a hledat nové, efektivnější cesty,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• umím hodnotit výkon svých podřízených a mnou řízené organizační jednotky,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• změnu vnímám jako nutnost, nikoliv jako obtíž,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• řídim koncepčně, mám systém, dobře organizuji práci,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• přicházím s nápady,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• své spolupracovníky zapojuji do spolupráce, efektivně deleguji, motivuji,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• při řešení problémů nečekám na pokyn,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• nebojím se rozhodovat a nést odpovědnost,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• jsem vstřícný(á),		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• při řešení problémů se zaměřuji na hledání řešení nikoliv na zdůvodňování, proč to nejde,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• dobře přijímám nové koncepce a účinně je prosazuji do mnou řízené oblasti organizace.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• účinně prosazuji záměry vedení a přizpůsobuji je místním podmínkám,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	• pracuji efektivně s tvrdými daty (rozpočet, směrnice),		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	• své spolupracovníky vnímám citlivě a vstřícně,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	• aktivně ovlivňuji kulturu organizace,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	• jdu osobním vzorem,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	• vytvářím pozitivní atmosféru.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdůvodnění:					Zdůvodnění:				
Zhodnocení:					Zhodnocení:				
	1	2	3	4		1	2	3	4

Sebehodnocení vedoucího zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)					Strana 3/4				
Moje způsobilosti za minulé období									
Způsob komunikace a úroveň spolupráce					Profesní úroveň a seberozvoj				
↓	napiňované	Označte 2-3 projevy chování	nenapiňované	↓	↓	napiňované	Označte 2-3 projevy chování	nenapiňované	↓
<input type="checkbox"/>	• jsem klientsky orientovaný(á) – jak ve spolupráci s externím tak s interním klientem,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• mám přehled o všech podstatných činnostech organizace,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• správně vnímám svoji roli (člen vedení, manažer, nadřízený, spolupracovník, poskytovatel informací, řešitel problému atd.) a dokážu poskytnout správnou službu,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• vnímám vnitřní vazby,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• v kontaktu s klientem jsem aktivní a vnímavý(á) k jeho potřebám a adekvátně na ně reaguji,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• neomezuji přehled a pozornost na samotnou organizaci, orientuji se i v souvisejících oblastech (státní politika, činnost dalších orgánů státní správy a organizací),		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• dokážu spolupracovat jak s externími, tak interními klienty, podílím se na řešení jejich problémů,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• přijímám nové znalosti a dovednosti v oblasti, kterou přímo řídím (vysoká odborná úroveň),		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• dokážu spolupracovat, sleduji předpisy se zájmy klientů,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• aktivně vyhledávám příležitosti pro osobní rozvoj,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• při spolupráci jsem vstřícný(á), zaměřuji se na výsledek,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• napomáhám v osobním rozvoji svých podřízených osobním příkladem,		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• komunikuji jasně, zřetelně a výstižně,		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• aktivně spolupracuji s odbornými útvary v ústředí ČSSZ.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	• hledám podstatu problému,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• dokážu strukturovat, aktivně naslouchám,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• dokážu jasně vyjádřit své stanovisko,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• umím být přesvědčivý(á), informace sdílím,		<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	• poskytuji zpětnou vazbu, jsem přímý(á).		<input type="checkbox"/>						
Zdůvodnění:					Zdůvodnění:				
Zhodnocení:					Zhodnocení:				
	1	2	3	4		1	2	3	4

Sebehodnocení vedoucího zaměstnance (příprava na hodnotící rozhovor)			Strana 4/4
Stanovení mých cílů a KPI na další období			
Stanovte si své osobní cíle a k nim KPI na další období, které se odvíjejí od aktuálních cílů útvaru, do kterého jste zařazení.			
První cíl	Druhý cíl	Třetí cíl	
Název cíle:	Název cíle:	Název cíle:	
KPI:	KPI:	KPI:	
Stanovení mých rozvojových cílů na další období			
Projděte si způsobilosti (viz. str. 2 a 3) a určete si ty projevy chování, které chcete zlepšit, stanovte si, jak bude vypadat jejich žádoucí stav v budoucnosti a tyto rozvojové cíle (potřeby) vepište níže. K jednotlivým rozvojovým cílům doplňte aktivity, které by měly vést k jejich naplnění včetně odůvodnění a představy o podpoře vašeho nadřízeného pro dosažení rozvojových cílů.			
První rozvojový cíl	Druhý rozvojový cíl	Třetí rozvojový cíl	
Název cíle:	Název cíle:	Název cíle:	
Aktivity k naplnění cíle:	Aktivity k naplnění cíle:	Aktivity k naplnění cíle:	
Zdůvodnění:	Zdůvodnění:	Zdůvodnění:	
Požadovaná podpora nadřízeného:	Požadovaná podpora nadřízeného:	Požadovaná podpora nadřízeného:	

ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

ROK 2015

ZAMĚSTNANEC (HODNOCENÝ)		HODNOTITEL
Jméno a příjmení:		Jméno a příjmení:
Pracoviště (útvár):		
Pracovní funkce:		
Datum hodnocení:	Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
Požaduji mimořádné hodnocení		

PRIORITNÍ ÚKOLY ČSSZ NA ROK 2015

1. Elektronizace a bezpečnost
2. Stabilita kvalitního a efektivního výkonu agend
3. Orientace na klienty a jejich potřeby
4. Organizace, řízení a oblast personální

ZPŮSOBILOSTI	HODNOCENÍ
Pracovní výkon	
Plnění pracovních úkolů v termínech, stabilita pracovního výkonu	
Prizpůsobení se zvýšeným nárokům, zvládání mimořádných úkolů	
Kvalita práce	
Kvalita plněných úkolů, odpovídající pracovní výsledky	
Samostatnost, iniciativní přístup	
Způsob komunikace a úroveň spolupráce	
Jasná a otevřená komunikace, orientace na klienta	
Sdílení informací a schopnost vzájemné spolupráce	
Profesní úroveň a seberozvoj	
Vysoká odborná úroveň a odpovědnost za plnění pracovních úkolů, vnímání souvislostí	
Osvojování nových znalostí a dovedností	

CELKOVÉ SHRNTÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ ZA ROK 2014 VČETNĚ POTENCIÁLU HODNOCENÉHO

--

CÍLE ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY / ÚTVARU PRO ROK 2015 (vycházejí z prioritních úkolů ČSSZ)

--

PLÁNOVANÝ PROFESNÍ ROZVOJ - je-li požadován (rozvojové potřeby a plánované aktivity k jejich naplnění)

--

STUPNICE HODNOCENÍ

Zaměstnanec v dané způsobilosti splňuje a převyšuje nároky na něj kladené	1
Zaměstnanec v dané způsobilosti splňuje nároky na něj kladené	2
Zaměstnanec nedosahuje úrovně popsané způsobilosti a má zde prostor k rozvoji, zaměstnanec má motivaci ke zlepšení	3
Zaměstnanec nedosahuje úrovně popsané způsobilosti, nepřibližuje se k požadovaným nárokům, zaměstnanec neprojevuje motivaci ke zlepšení	4

ZÁZNAM HODNOCENÍ VEDOUcíHO ZAMĚSTNANCE

ROK 2015

ZAMĚSTNANEC (HODNOCENÝ)		HODNOTITEL
Jméno a příjmení:		Jméno a příjmení:
Pracoviště (útvár):		
Pracovní funkce:		
Datum hodnocení:	Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
Požadují mimořádné hodnocení		

PRIORITNÍ ÚKOLY ČSSZ NA ROK 2015

<ol style="list-style-type: none">1. Elektronizace a bezpečnost2. Stabilita kvalitního a efektivního výkonu agend3. Orientace na klienty a jejich potřeby4. Organizace, řízení a oblast personální

HODNOCENÍ CÍLŮ (KPIs) ZA ROK 2014	HODNOCENÍ

NOVÉ CÍLE (KPIs) NA ROK 2015 (vycházejí z prioritních úkolů ČSSZ)	
CÍL (KPI)	HLAVNÍ ÚKOL

ZPŮSOBILOSTI	HODNOCENÍ
Přístup ke změnám a úkolům	
Schopnost adekvátně reagovat na změny	
Iniciativa, hledání nových řešení	
Řídící (manažerské) schopnosti	
Stanovení jasných cílů v souladu s prioritami ČSSZ, koncepční řízení příslušného organizačního útvaru a systematický přístup k plánování pracovních činností	
Kontrola uložených úkolů a hodnocení výkonu	
Efektivní vedení lidí a jejich motivace, vytváření pozitivního klimatu na pracovišti	
Způsob komunikace a úroveň spolupráce	
Sdílení informací, vysvětlování a otevřená komunikace	
Schopnost vzájemné spolupráce, vytváření prostoru pro invenci	
Profesní úroveň a seberozvoj	
Vysoká odborná úroveň, znalost vnitřních procesů organizace a orientace v souvisejících oblastech	
Osvojování nových znalostí a dovedností, aktivní vyhledávání příležitostí pro osobní rozvoj	

CELKOVÉ SHRNTÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ ZA ROK 2014 VČETNĚ POTENCIÁLU HODNOCENÉHO

--

CÍLE ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY / ÚTVARU PRO ROK 2015 (vycházejí z prioritních úkolů ČSSZ)

--

PLÁNOVANÝ PROFESNÍ ROZVOJ - je-li požadován (rozvojové potřeby a plánované aktivity k jejich naplnění)

--

STUPNICE HODNOCENÍ

PODLE ZPŮSOBILOSTÍ	PODLE CÍLŮ	
Zaměstnanec v daném kritériu splňuje a převyšuje nároky na něj kladené	Zaměstnanec dosáhl více než stanoveného cíle	1
Zaměstnanec v daném kritériu splňuje nároky na něj kladené	Zaměstnanec naplnil cíle	2
Zaměstnanec nedosahuje úrovně popsané kritériem a má zde prostor k rozvoji, zaměstnanec má motivaci ke zlepšení	Zaměstnanec splnil cíle jen v některých aspektech	3
Zaměstnanec nedosahuje úrovně popsané kritériem, nepřibližuje se k požadovaným nárokům, zaměstnanec neprojevuje motivaci ke zlepšení	Zaměstnanec naprosto nesplnil cíle	4

Příloha č.7 Dotazník pro hodnocené

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění údajů pro analýzu procesu hodnocení zaměstnanců OSSZ Ostrava. Tento dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté údaje budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, která je zaměřena na proces hodnocení zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava. V odpovědích prosím zaznamenávejte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

Předem děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Holešová

1) Byl(a) jste již během svého zaměstnání na Okresní správě sociálního zabezpečení hodnocen(a)?

- ☐ ano
- ☐ ne (pokračujte až otázkou č. 18)

2) Vyhovuje Vám perioda ročního hodnocení zaměstnanců?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne, proč.....
- ☐ rozhodně ne, proč.....

3) Znáte kritéria (oblasti), která se u Vás hodnotí?

- ☐ ano
- ☐ ne

4) Která kritéria (oblasti) jsou u Vás hodnocena? (můžete zaznačit i více odpovědí)

- ☐ kvalita práce
- ☐ pracovní výkon
- ☐ profesní úroveň, seberozvoj
- ☐ komunikace, spolupráce
- ☐ jiné,(uved'te).....
-
-

5) Připravujete se na hodnotící rozhovor? Můžete uvést, jak tato příprava probíhá.

- ☐ ano.....
-
-
- ☐ ne

6) Je pro Vás formulář Sebehodnocení zaměstnance dostatečně srozumitelný?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne
- ☐ tento formulář neznám

7) Znáte termín hodnotícího rozhovoru v dostatečném předstihu?

- ☐ ano
- ☐ ne

8) S jakým předstihem jste informováni o termínu hodnotícího rozhovoru?

- ☐ den před termínem
- ☐ 2 – 3 dny před termínem
- ☐ týden předem
- ☐ jiný termín, uveďte

9) Během hodnotícího rozhovoru převažuje?

- ☐ monolog hodnoceného
- ☐ monolog hodnotitele
- ☐ dialog hodnoceného a hodnotitele

10) Máte během hodnotícího rozhovoru dostatečný prostor na vyjádření svých názorů?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

11) Je součástí hodnotícího rozhovoru plánování Vašeho osobního rozvoje?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

12) Probíhá hodnotící rozhovor v nerušeném a klidném prostředí?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nemůžu posoudit, hodnotící rozhovor není prováděn

13) Změnil(a) byste něco na průběhu hodnotícího rozhovoru?

- ☐ ano,(uveďte).....
.....
.....
- ☐ ne

14) Jak jste spokojen(a) se zavedeným systémem hodnocení zaměstnanců?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spíše spokojen
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

15) Máte nějaké návrhy nebo doporučení ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců?

Popř. v čem spatřujete nedostatky současného systému hodnocení?

- ☐ pokud ano, prosím, uveďte

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16) Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě a objektivně?

- ☐ ano
- ☐ ne

17) Jsou pro Vás výsledky hodnocení důležité?

- ☐ spíše ano
- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

18) Co Vás motivuje ke zvyšování pracovního výkonu? (můžete zaznačit i více odpovědí)

- ☐ finanční odměna
- ☐ možnost vzdělávání a rozvoje
- ☐ příjemné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti
- ☐ pochvala nadřízeného
- ☐ jiné,(uveďte).....
-
-

19) Jak dlouho pracujete na Okresní správě sociálního zabezpečení?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ více než 10 let

Vážená paní vedoucí, vážený pane vedoucí,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění údajů pro analýzu procesu hodnocení zaměstnanců OSSZ Ostrava. Tento dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté údaje budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, která je zaměřena na proces hodnocení zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava. V odpovědích zaznamenávejte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

Předem děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Holešová

1) Prováděl(a) jste již hodnocení zaměstnanců?

- ☐ ano
- ☐ ne (pokračujte až otázkou č. 13)

2) Vyhovuje Vám perioda ročního hodnocení zaměstnanců?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne, proč.....
- ☐ rozhodně ne, proč.....

3) Která kritéria (oblasti) hodnotíte u svých podřízených zaměstnanců? (můžete zaznačit i více odpovědí)

- ☐ kvalita práce
- ☐ pracovní výkon
- ☐ profesní úroveň, seberozvoj
- ☐ komunikace, spolupráce
- ☐ jiné,(uved'te).....
-
-

4) Připravujete se na hodnotící rozhovor? Prosím uveďte, jak tato příprava probíhá.

- ☐ ano,
.....
.....
.....
.....
.....
- ☐ ne

5) Vyhovují Vám formuláře záznamu hodnocení zaměstnanců a hodnotící stupnice?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne, proč.....
- ☐ rozhodně ne, proč.....

6) S jakým předstihem informujete své podřízené o termínu hodnotícího rozhovoru?

- ☐ den před termínem
- ☐ 2 – 3 dny před termínem
- ☐ týden předem
- ☐ jiný termín, uveďte

7) Během hodnotícího rozhovoru převažuje?

- ☐ monolog hodnoceného
- ☐ monolog hodnotitele
- ☐ dialog hodnoceného a hodnotitele

8) Během hodnotícího rozhovoru plánujete zaměstnancům jejich osobní rozvoj?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

9) Je systém hodnocení zaměstnanců pro Vás časově a administrativně náročný?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

10) Probíhá hodnotící rozhovor v nerušeném a klidném prostředí?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nemůžu posoudit, hodnotící rozhovor není prováděn

11) Absolvoval(a) jste nějaké školení či kurs k provádění hodnotícího rozhovoru? (můžete zaznačit více odpovědí)

- ☐ ano, absolvoval(a) jsem školení s lektorem
- ☐ ano, využil(a) jsem elektronického kursu hodnocení zaměstnanců
- ☐ ne

12) Máte nějaké návrhy nebo doporučení ke zlepšení systému hodnocení zaměstnanců?
Popř. v čem spatřujete nedostatky současného systému hodnocení?

- ☐ pokud ano, prosím, uveďte

.....
.....
.....
.....
.....
.....

13) Jak motivujete své podřízené zaměstnance ke zvyšování pracovního výkonu? (můžete zaznačit i více odpovědí)

- ☐ finanční odměna
☐ možnost vzdělávání a rozvoje
☐ příjemné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti
☐ pochvala
☐ jiné,(uveďte).....
.....
.....

14) Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

- ☐ méně než 1 rok
☐ 1-5 let
☐ 6 – 10 let
☐ více než 10 let

ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE ZA ROK XY

ZAMĚŠTNANEC (HODNOCENÝ)		HODNOTITEL
Jméno a příjmení:		Jméno a příjmení:
Pracoviště (útvár):		
Pracovní funkce:		
Datum hodnocení:	Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
Požaduji mimořádné hodnocení		

PRIORITNÍ ÚKOLY ČSSZ NA ROK XY

--

ZPŮSOBILOSTI	HODNOCENÍ
Pracovní výkon	
Odborné znalosti	
Stabilita pracovního výkonu	
Dodržování stanovených termínů	
Zvládání mimořádných úkolů	
Kvalita práce a přístup k práci	
Kvalita práce (přesnost, bezchybnost)	
Samostatnost	
Iniciativní přístup (snaha, aktivita)	
Schopnost reagovat na změny	
Způsob komunikace, spolupráce	
Jasná, zřetelná a výstižná komunikace	
Jednání se spolupracovníky	
Jednání s klienty	
Orientace na klienta	
Spolupráce externími a interními klienty	
Profesní úroveň a seberozvoj	
Odborná úroveň	
Odpovědnost za plnění pracovních úkolů	
Zájem o osobní a odborný rozvoj	
Osvojování nových znalostí a dovedností	

CELKOVÉ SHRnutí HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA ROK XY

--

CÍLE ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY / ÚTVARU PRO ROK XY (vycházejí z prioritních úkolů ČSSZ)

--

STANOVENÍ OSOBNÍCH CÍLŮ A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

--

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ OSOBNÍCH CÍLŮ A ROZVOJOVÝCH POTŘEB Z MINULÉHO OBDOBÍ (slovní zhodnocení)

--

NÁVRH ÚPRAVY (PŘÍZNÁNÍ, ZVÝŠENÍ, SNÍŽENÍ) OSOBNÍHO PŘÍPLATKU ZAMĚSTNANCE

--

STUPNICE HODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTÍ

Zaměstnanec v dané způsobilosti splňuje a převyšuje nároky na něj kladené	1
Zaměstnanec v dané způsobilosti splňuje nároky na něj kladené	2
Zaměstnanec nedosahuje úrovně popsané způsobilosti a má zde prostor k rozvoji, zaměstnanec má motivaci ke zlepšení	3
Zaměstnanec nedosahuje úrovně popsané způsobilosti, nepřibližuje se k požadovaným nárokům, zaměstnanec neprojevuje motivaci ke zlepšení	4

OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI

Komunikace – v komunikaci s interním i externím klientem jedná vstřícně, jasně, zřetelně, asertivně, aktivně, adekvátně reaguje na potřeby klienta, umí naslouchat, je schopen argumentace.

Spolupráce – účelně spolupracuje i s ostatními mimo vlastní oddělení, vytváří prostor pro invenci, při spolupráci s externím či interním klientem je vstřícný a zaměřuje se na výsledek.

Organizace a plánování práce – samostatně organizuje a plánuje práci sobě i podřízeným zaměstnancům, kontroluje plnění úkolů zaměstnanců, efektivně využívá pracovní čas a svěřené prostředky.

ODBORNÉ DOVEDNOSTI

Manažerské dovednosti – k řízení svěřené organizační jednotky používá standardní nástroje (porady, hodnotící pohovory, stanovování cílů a KPIs), za své rozhodnutí je schopen nést zodpovědnost, účinně prosazuje záměry vedení a přizpůsobuje je místním podmínkám, efektivně pracuje s daným rozpočtem.

Řízení lidí – vzbuzuju důvěru a respekt, vytváří pozitivní atmosféru, podřízené zaměstnance vhodně motivuje a poskytuje jim zpětnou vazbu. V přiměřeném rozsahu deleguje pravomoci a odpovědnosti na podřízené zaměstnance.

Motivování lidí – své podřízené zaměstnance motivuje hlavně svým jednáním, stimuluje osobní rozvoj svých podřízených zaměstnanců a vytváří pozitivní atmosféru.

Rozhodování – samostatně rozhoduje v rámci svých pravomocí.

Přístup ke změnám a úkolům – je otevřen novým zadáním, která vyplývají ze společných cílů a strategických priorit organizace, je schopen hledat nová řešení a přizpůsobit se změněným podmínkám a situacím a v nich usilovat o naplnění stanovených cílů.

Profesní úroveň a seberozvoj – má přehled o všech podstatných činnostech organizace, vnímá její vnitřní vazby, aktivně vyhledává příležitosti pro svůj osobní rozvoj, aktivně spolupracuje s odbornými útvary ČSSZ.

ODBORNÉ ZNALOSTI

Znalost zákonů – disponuje velmi vysokou znalostí zákonů v oblasti sociálního zabezpečení (důchodové pojištění, nemocenské pojištění, pojistné na sociální zabezpečení), orientuje se v legislativních změnách.

Kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Požadovaná úroveň
------------	----------	----------	----------	-------------------

OBECNÉ ZPŮSOBILOSTI

Komunikace	nedokáže komunikovat s interním a externím klientem, vůbec nereaguje na potřeby klienta, není schopen argumentace, nedokáže naslouchat	v komunikaci s interním a externím klientem je aktivní, vnímavý k jeho potřebám, adekvátně na ně reaguje, je schopen argumentace	účelně a efektivně prosazuje svůj názor, dokáže zřetelně jednat i ve velmi náročných a vypjatých situacích, má předem připraveny argumenty na možné otázky	2
Spolupráce	nedokáže spolupracovat s interním a externím klientem, není zaměřen na výsledky	aktivně a ochotně spolupracuje s ostatními, vytváří prostor pro invenci, zaměřuje se na výsledky, je přesvědčivý, poskytuje zpětnou vazbu, dokáže řešit konflikty	silná orientace na výsledky, u ostatních je vnímán jako vynikající spolupracovník, spolupracuje a pomáhá ostatním nad rámec svých povinností	2
Organizace a plánování práce	není schopen organizovat práci sobě ani ostatním, nedokáže využívat pracovní čas a svěřené prostředky	samostatně organizuje a plánuje práci sobě i ostatním, efektivně využívá pracovní čas a svěřené prostředky	projevuje systematické myšlení, stanovuje si priority	2

Kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Požadovaná úroveň
------------	----------	----------	----------	-------------------

ODBORNÉ DOVEDNOSTI

Manažerské dovednosti	nevyužívá standardní manažerské nástroje, neprosazuje záměry vedení, není schopen pracovat s daným rozpočtem	pracuje systematicky, plní dané termíny, k řízení svěřené jednotky nevyužívá všechny manažerské nástroje, ztotožňuje se s prioritami a cíli ČSSZ, s obtížemi pracuje s daným rozpočtem	pracuje s vysokým nasazením, denně využívá manažerských dovedností, k řízení svěřené jednotky používá všechny standardní manažerské nástroje, ztotožňuje se s prioritami a cíli ČSSZ, efektivně pracuje s daným rozpočtem, umí ohodnotit výkon svých podřízených	3
Řízení lidí	nevede podřízené zaměstnance k přebírání odpovědnosti za úkoly, laxní přístup k řízení lidí, delegování a motivaci zaměstnanců	dokáže přimět zaměstnance k přebírání odpovědnosti za úkoly, při delegování pravomoci a odpovědnosti poskytuje nekompletní informace	je schopen vytvořit dobré podmínky k práci svým podřízeným zaměstnancům, pravidelně zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu, při delegování poskytuje úplné a přesné informace	3
Motivování lidí	zaměstnance vůbec nemotivuje, nestimuluje jejich osobní rozvoj	při motivování lidí málo využívá motivační nástroje, snaží se stimulovat osobní rozvoj podřízených zaměstnanců	při motivování lidí využívá všechny motivační nástroje, podřízené převážně motivuje svým jednáním, zaměstnancům je schopen stimulovat jejich osobní rozvoj	3

Příloha č.10 Návrh kompetenčního modelu vedoucího zaměstnance

Rozhodování	není schopen samostatného rozhodování	svá rozhodnutí předem konzultuje s nadřízeným, částečně je schopen nést zodpovědnost za svá rozhodnutí	nebojí se samostatně rozhodovat a nést zodpovědnost za svá rozhodnutí,	3
Přístup ke změnám a úkolům	je pasivní, nepřichází s novými nápady, udělá jen to, co je nezbytně nutné, změny vnímá jako obtíž	vykonává své úkoly, dokáže odstoupit od dosud zavedených postupů, změny vnímá jako nutnost	přichází s novými nápady, při řešení problémů nečeká na pokyn, dobře přijímá nové koncepce a účinně je prosazuje do jím řízené oblasti, ochoten plnit společné úkoly, změny vnímá jako výzvu	3
Profesní úroveň a seberozvoj	neprojevuje zájem o svůj osobní a profesní rozvoj	aktivně vyhledává příležitosti pro svůj osobní rozvoj, aktivně spolupracuje s odbornými útvary ČSSZ, přijímá nové znalosti a osvojuje si potřebné dovednosti, vnímá vnitřní vazby organizace	vysoká odborná úroveň, má přehled o všech podstatných činnostech organizace, vnímá její vnitřní vazby a zároveň se orientuje v souvisejících oblastech organizace, stanovuje si konkrétní cíle a dosahuje jich	2

ODBORNÉ ZNALOSTI

Znalost zákonů	velmi nízká orientace v zákonech a legislativních změnách	základní orientace v zákonech, základní orientace v legislativních změnách	vynikající znalost zákonů, vynikající orientace v legislativních změnách	3
----------------	---	--	--	---